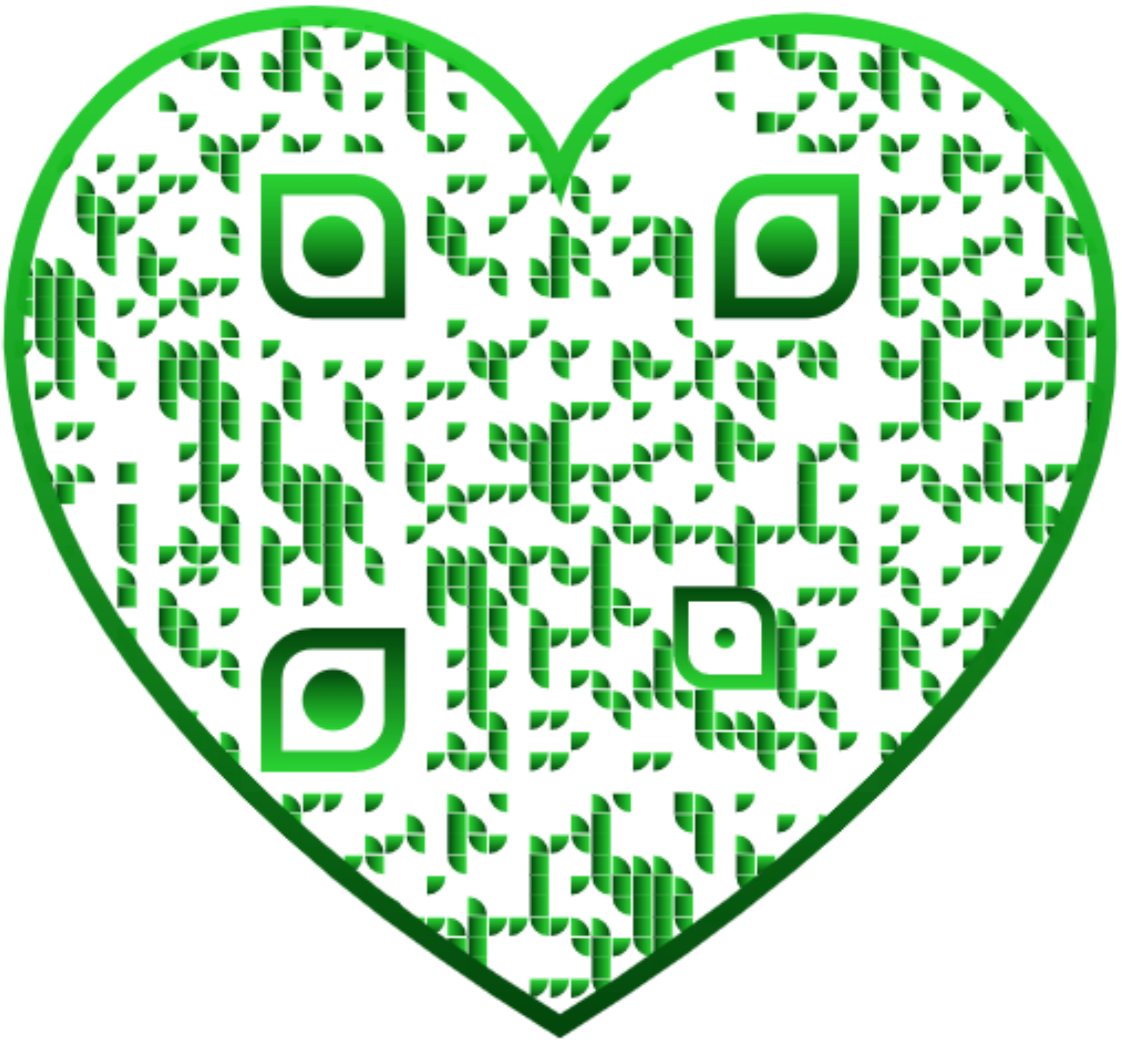
Jean-Marie Peretti

Professeur à l'ESSEC Business School
Professeur émérite de l'université de Corse
Président de l'IAS
Président d'honneur de l'AGRH
Rédacteur en chef de la revue *Question(s) de Management*

Gestion des ressources humaines

21e ÉDITION

Vuibert



Le « photocopillage » tue le livre.

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa de l'article 40).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.
Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.
S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :
3, rue Hautefeuille, 75006 Paris - Tél. : 01 43 26 95 35.

ISBN : 978-2-311-40317-6

© Magnard-Vuibert – juin 2016
5, allée de la 2e DB
75015 Paris
Site Internet : www.vuibert.fr

Chapitre 1

Le management des ressources humaines

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes *sont* des ressources, mais que les hommes *ont* des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée. Le DRH est un « partenaire d'affaires ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Le DRH est un « partenaire humain ». Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation.

Ce chapitre présente l'évolution de la gestion des ressources humaines (I) et les grands domaines qu'elle recouvre (II).

I. Le renouvellement de la gestion des ressources humaines

Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. La DRH doit prendre en compte l'ensemble des

données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identitifer les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées. Ces pratiques mettent en œuvre des logiques de réponse. Ces logiques, induites par les contraintes internes et externes, imprègnent les pratiques RH dans les divers contextes nationaux. Une approche contingente de la GRH s'impose.

A. L'approche contingente de la GRH

Le schéma 1.1 propose un modèle contingentiel de la GRH, faisant ressortir la liaison Défis → Logiques → Pratiques.

L'organisation est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.

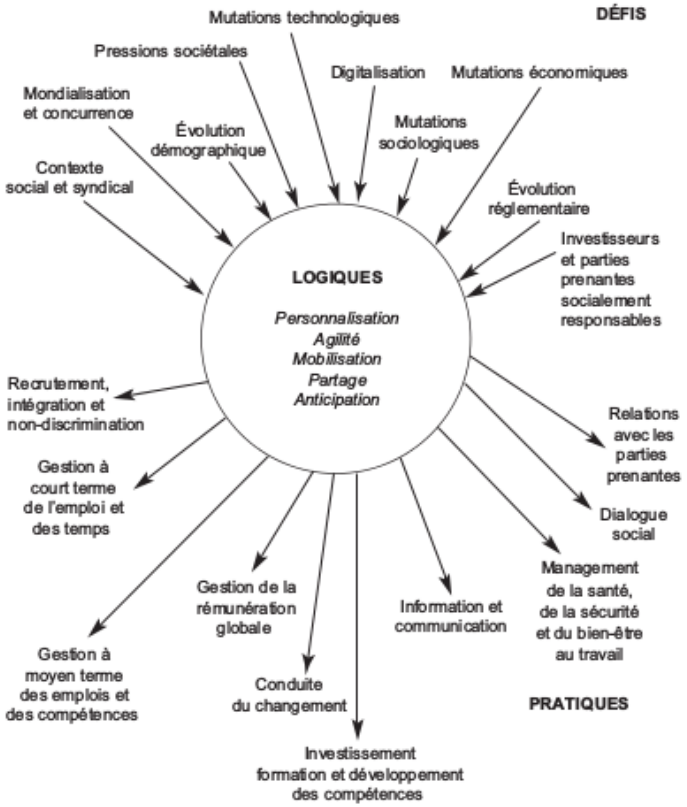


Schéma 1.1 - Le modèle contingentiel de la GRH

B. Les grands défis

B.1. Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement

Les mutations technologiques et la révolution digitale concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

Quatre impacts des mutations technologiques dominent :

• *La transformation des organisations.* Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.

• *L'accroissement de la productivité.* Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.

• *La modification des compétences requises.* L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

• *Le renchérissement du coût des équipements.* La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

B.2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial

La période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution. Les disparités tant au niveau mondial qu'européen sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue.

B.3. Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. La survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité ; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. L'entreprise doit devenir agile.

B.4. Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. La génération du baby-boom de l'après-guerre (1946-1960), grossit les rangs des

sexagénaires depuis 2006. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

La population active française a connu une croissance de 1,35 million de personnes entre 2005 et 2014. Cette hausse est portée par les seniors (+1,6 million). La population active « occupée » est de 26,65 millions d'actifs en 2015 dont 19,9 salariés des secteurs concurrentiels.

En 2015, le taux d'emploi en France est de 64,3 % pour les 15-64 ans. Il atteint 80 % pour les 25-49 ans mais seulement 28,3 % pour les 15-24 ans et 59,8 % pour les 50-64 ans. Entre 2000 et 2015, le taux d'emploi des 60-64 ans est passé de 10,2 % à 24,5 %. La moyenne pour l'Europe des 27 progressait dans la même période de 23 % à 30,5 % et en Suède de 46 % à 61 %. Améliorer le taux d'emploi des jeunes et des seniors est une priorité pour les DRH.

B.5. Les mutations sociologiques et la diversité

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (notamment concernant le travail et l'argent) et de cohérences collectives accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédé et l'entreprise doit absorber ces différences. La génération Z (née après 1990) succède aux générations Y (1978-1990) et X (1960-1977) avec ses spécificités. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui et en particulier des générations Y et Z.

B.6. Les partenaires sociaux

De 1958 à 1974, les effectifs syndicaux avaient connu une croissance régulière. Depuis 1974, ils sont globalement en recul. À partir de 1980, la diminution du nombre des conflits du travail a été spectaculaire tant en France que dans l'ensemble des pays industrialisés. En 2012, le nombre de journées individuelles non travaillées (JINT) est de 60 pour 1 000 salariés (DARES). Depuis 1982, la négociation d'entreprise

et d'établissement progresse à un rythme rapide : 4 900 accords en 1985 et 54 600 en 2013. La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

B.7. Le cadre législatif et réglementaire

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines.

Aujourd'hui le cadre réglementaire applicable est très riche en France. Il n'a cessé de se développer tout au long du XX^e^ siècle et au début du XXI^e^ dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines, avec quelques périodes particulièrement fortes : premier après-guerre, 1936-1937, second après-guerre, années 1968-1973 (extension des droits syndicaux, formation professionnelle, amélioration des conditions de travail), 1982 (lois et ordonnances Auroux dans de nombreux domaines). Les années 1982-2016 ont connu une évolution réglementaire forte avec de nombreux textes qui ont un impact fort sur les pratiques RH.

Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications qui, de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une convergence européenne et de l'harmonisation de l'espace social européen.

B.8. L'investissement socialement responsable

Le développement des ISR (investisseurs socialement responsables) et de la notation extrafinancière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel.

C. Les logiques de réponse

Pour répondre à ces défis, les entreprises adoptent cinq logiques qui irriguent les politiques sociales : personnalisation, agilité, mobilisation, anticipation et partage.

C.1. La personnalisation

La logique de personnalisation (ou de l'individualisation) irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et des avantages sociaux),

de formation (plans individuels de formation, congé individuel de formation, compte personnel de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) et de communication (bilan social individualisé). Elle suscite le développement de certaines pratiques – systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion, bilans de compétences, entretiens professionnels et plans de carrière – et implique la hiérarchie de façon croissante.

Les entreprises mettent en œuvre des projets professionnels personnels (PPP), des plans individuels de formation (PIF), le compte personnel de formation (CPF), des bilans de compétences, des bilans professionnels personnalisés (BPP). Elles diffusent une information personnalisée (bilans sociaux individuels, par exemple). La personnalisation se traduit également par l'individualisation des horaires, la maîtrise individuelle du temps de travail, l'évolution vers le temps choisi. Un choix plus large est offert, qui s'efforce de favoriser la prise en compte tant des attentes et des aspirations de chacun que des contraintes de l'entreprise. Une évolution vers l'entreprise à la carte se dessine pour répondre au besoin d'autonomie du salarié.

La personnalisation répond à la diversité des salariés (« Tous différents »), au fort besoin de reconnaissance (« Tous reconnus ») et de développement (« Tous talentueux ») [1].

C.2. L'agilité

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions. La course à l'agilité est permanente. Pour cela, l'entreprise recherche la flexibilité dans cinq directions : la flexibilité quantitative externe (modification du niveau d'emploi, contrats à durée déterminée, intérim...), la flexibilité quantitative interne (modification du volume d'heures travaillées, heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, annualisation...), la flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), l'externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...), la flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...).

La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de GRH. Pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, l'entreprise devient agile.

1. Peretti (J.-M.) *et al.*, *Tous différents*, Éditions d'Organisation, Paris, 2006 ; *Tous reconnus*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005 et *Tous talentueux*, Eyrolles, Paris, 2008.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.

C.3. La mobilisation

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences.

La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise et le développement de la confiance organisationnelle.

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles.

C.4. L'anticipation

La croissance des « Trente Glorieuses » (1945-1974) permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une GRH au jour le jour peu rigoureuse. Les « Quarante Douloureuses » (1975-2015) ont fait ressortir les risques liés à l'insuffisante anticipation. Les années récentes ont été marquées par des changements rapides et un « stop and go » source de risque. Les écarts de croissance entre les pays et les continents se sont renforcés durant la crise. En 2008-2016, l'Europe et la France connaissent une croissance plus faible que l'Asie, l'Afrique et l'Amérique du Sud.

Aujourd'hui, le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences. La maîtrise de la masse salariale s'inscrit dans le cadre d'une gestion stratégique des rémunérations. Le « court-termisme », qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique, est une source de risque. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise. La GRH s'inscrit dans une perspective de développement durable.

C.5. Le partage : « tous DRH »

La fonction éclate et se répartit dans l'organisation. Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie. Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. « Tous DRH » devient un mot d'ordre pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement [1].

Le manager de proximité participe directement à tous les actes de la fonction ressources humaines (RH). Il doit participer à huit missions :

- *choisir*, c'est-à-dire définir les compétences, recruter, accueillir, intégrer ;
- *gérer* l'emploi et les temps et, en particulier, prévoir l'évolution des emplois, développer la flexibilité, gérer les temps de travail et les salariés nomades ;
- *orienter*, ce qui implique de définir les projets professionnels et d'orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences, favoriser la mobilité et évaluer les potentiels ;
- *former* en veillant à identifier les besoins de formation de ses collaborateurs, élaborer les plans individuels de formation ;
- *rémunérer*, ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, d'évaluer les postes, de connaître les politiques de rémunération globale et d'individualiser les rémunérations et les avantages non monétaires ;
- *mobiliser* et, pour y parvenir, impliquer ses collaborateurs, animer et

1. *Tous DRH. Les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Peretti (J.-M.) (sous la dir. de), préface de Jacques Igalens, avec des contributions de Jean Rémy Acar, David Alis, Michèle Amiel, Nathalie Atlan-Landaburu, Charles-Henri Besseyre des Horts, Jacques Bouvet, Laurent Bibard, Anne-Marie de Vaivre, Frank Bournois, Jacques Brouillet, Jean-Luc Cerdin, Raphaël Doutrebente, Marc Dumas, Tristan Flavigny, Pierre-André Fortin, Mireille Fesser, Louis Forget, Diane Gadaud, Jean-Michel Garrigues, Alain Gavand, Alexandre Guillard, Jocelyne Ientile-Yalienos, Jacques Igalens, Alan Jenkins, Michel Joras, Michel Jonquieres, Hubert Landier, Michel Le Berre, Alain Lempereur, Jean-Pierre Magot, Mohamed Matmati, Alain Meignant, Youssef Mensoum, Bernard Merck, Michelle Millot, Virginie Moisson, Ariane Ollier-Malaterre, Jean-Marie Peretti, François Silva, Alain Roger, Olivier Roques, Jean-Pol Roulleau, Aline Scouarnec, Bruno Sire, Brahim Temsamani, Patrice Terramorsi, Maurice Thévenet, Anne Vaucheret, Jean-Luc Vergne, Zahir Yanat, Éditions d'Organisation, Paris, 4e édition, 2012.

communiquer, informer, maîtriser l'interculturel et redessiner l'organisation du travail ;
- *négocier* et donc connaître les logiques et les modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier avec les partenaires sociaux ;
- *veiller*, ce qui nécessite de construire le système d'information en matière de RH, avoir une vision stratégique des RH, dialoguer avec la DRH, affiner le savoir-être de ses collaborateurs, activer l'intelligence économique et stratégique de l'entreprise, auditer.

Ce partage ne peut réussir que si les DRH partagent eux aussi les attentes des managers et comprennent leur approche des affaires. Le RH est un « *Business Partner* » tout en étant le « *Human Partner* » garant du contrat social entre les salariés et l'entreprise. Le « RH de proximité » est le garant d'un partage réussi par sa proximité avec les managers et les salariés.

II. Les missions de la fonction ressources humaines

L'approche client-fournisseur appliquée à la fonction RH permet de cerner ses grandes missions.

A. Le DRH et ses clients internes

Dans l'organisation, la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverses. Des enquêtes, études et recherches réalisées en France et à l'étranger et présentées notamment lors des congrès et universités de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) ou de l'Institut international de l'audit social (IAS) permettent de dresser une synthèse de ces attentes (tableau 1.1).

A.1. Les attentes des salariés

Équité, employabilité, éthique et reconnaissance sont les attentes qui semblent se développer.

1. *L'équité*

Chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue

Tableau 1.1 - Le DRH et ses clients

Pour...	Le DRH doit être...
Les dirigeants	• Garant de la SÉCURITÉ • Partenaire STRATÉGIQUE • Créateur de VALEUR
Les managers (*n* + 1)	• Garant du PARTAGE de la fonction • Partenaire d'AFFAIRES
Les salariés	• Garant de l'ÉQUITÉ • Garant de l'EMPLOYABILITÉ • Garant de l'ÉTHIQUE • Garant de la RECONNAISSANCE
Les représentants des salariés	• Garant de l'ÉCOUTE • Garant de la CONFORMITÉ • Garant du DIALOGUE SOCIAL

également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statut. Il calcule un ratio rétribution/contribution, appelé « ratio d'équité », qu'il compare avec sa perception du ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Cette comparaison entraîne soit un sentiment d'équité, soit un sentiment de non équité.

Selon la théorie de l'équité formulée par J. S. Adams, le constat d'une situation d'iniquité entraîne des actions destinées à recréer l'équité. En situation de sous-équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais, etc.) ou, plus généralement, en réduisant discrètement sa contribution (moindre qualité, absentéisme, ralentissement, non-coopération, par exemple). Le salarié peut aussi agir sur le ratio de son référent. À l'inverse, en situation de suréquité, le salarié accroît sa contribution.

Chaque salarié souhaite être traité équitablement. Le DRH doit mettre en œuvre les clés de l'équité [1]. Garantir au salarié un traitement équitable implique que :

– sa contribution soit évaluée et appréciée de façon fiable ;
– la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte ;

1. Peretti (J.-M.), *Les Clés de l'équité*, Éditions d'Organisation, 2004.

– le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite ;
– le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé ;
– les règles soient respectées ;
– la communication sur la contribution attendue, sur les règles et sur les décisions soit pertinente.

Ces points nécessitent une intervention du DRH pour :
– élaborer les outils afin d'évaluer la contribution, de déterminer la rétribution et de définir les rôles ;
– former les managers ($n + 1$) à la maîtrise des outils ;
– fournir aux $n + 1$ les informations pertinentes ;
– assumer le suivi de la mise en œuvre des outils ;
– apporter à chaque salarié les informations utiles.

Le DRH joue un rôle d'information particulièrement important. Il veille à ce que les informations pertinentes pour le salarié et son supérieur hiérarchique soient disponibles au moment opportun.

2. *L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel*

Ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

Soucieux de son attractivité sur le marché du travail, tant interne qu'externe, le salarié a des attentes fortes à l'égard de son employeur. Pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux :
– connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
– connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;
– connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir ;
– connaissance de l'évolution des emplois, des emplois nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

Il appartient au DRH d'impliquer la hiérarchie dans la gestion anticipatrice des emplois et des compétences et de veiller à la qualité des outils et au partage de l'information. Le rôle de la hiérarchie est particulièrement essentiel en matière de communication.

Dans un contexte de pénurie de talent, l'entreprise s'efforce de développer tous les talents de ses salariés, de les rendre « *Tous talentueux* » [1].

3. *L'éthique*

L'exigence éthique se développe chez les salariés. Le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents génère la confiance. La collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse. L'entreprise est de plus en plus consciente du coût des comportements de « passager clandestin ». L'éthique permet de les réduire sans multiplier les contrôles, les sanctions et les coûts correspondants. Plus les interdépendances sont fortes, plus les structures sont pyramidales et plus l'éthique est nécessaire. Les liens unissant éthique et équité peuvent être soulignés. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et, inversement, l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité. Les points les plus sensibles en GRH sont ceux de la sécurité, des rémunérations et de l'emploi. Un recrutement sur recommandation, une promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire, une augmentation ou une non-augmentation non justifiées sont les symptômes les plus fréquemment soulignés par les salariés. Rigueur dans la mise en œuvre des politiques et transparence sont les deux piliers d'une action éthique [2].

4. *La reconnaissance*

Le besoin de reconnaissance est aujourd'hui primordial. L'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés dans leur diversité. Elle doit préciser ce qu'elle souhaite reconnaître (résultats, comportements, potentiel, qualités managériales...) et choisir parmi les modalités de reconnaissance. Une politique de la reconnaissance est nécessaire [3].

L'attente d'équité, d'employabilité, d'éthique et de reconnaissance exprimée par les salariés ne peut être satisfaite que par un partage effectif de la fonction entre la DRH et les responsables hiérarchiques. Les responsables hiérarchiques attendent de la DRH qu'elle garantisse ce partage et leur donne les moyens de réussir.

---

1. *Tous talentueux*, Peretti (J.-M.) (sous la dir. de) avec les contributions de 100 experts, dirigeants, DRH, experts, enseignants et chercheurs, Éditions d'Organisation, Paris, 2008.

2. De Bry, Igalens et Peretti (sous la dir. de), *Éthique et responsabilité sociale de l'entreprise*, EMS, 2010.

3. *Tous reconnus*, Peretti (J.-M.) (sous la dir. de), avec des contributions de DRH, d'experts et d'enseignants-chercheurs, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

A.2. Les attentes de l'encadrement

Les attentes des $n + 1$ à l'égard de la DRH sont de deux sortes. Le DRH doit garantir le partage de la fonction et l'*empowerment* des responsables hiérarchiques, d'une part, il doit devenir un authentique partenaire d'affaires, d'autre part.

1. *Le partage*

Pour garantir le partage, il apparaît opportun de définir une charte du partage qui précise clairement les responsabilités respectives des uns et des autres. La charte définit également les moyens que la DRH met à la disposition des opérationnels.

La hiérarchie attend de la DRH qu'elle propose une charte claire, précise, réaliste et viable. La réussite de ces chartes repose sur l'adhésion des responsables hiérarchiques. Pour obtenir cette adhésion, il est nécessaire de mettre en place les moyens effectifs de l'*empowerment* des $n + 1$ dans ce domaine. Cela implique un partage à trois niveaux.

- **Le partage de la vision**

Pour que chaque décision prise par les $n + 1$ s'inscrive dans le cadre des enjeux stratégiques de l'organisation, il est nécessaire qu'ils connaissent et partagent la vision à long terme de l'entreprise en matière de RH. Définir en langage clair la politique RH de l'organisation et communiquer largement et régulièrement est donc essentiel.

- **Le partage des savoirs**

Le $n + 1$ doit disposer des connaissances suffisantes pour prendre toutes les décisions individuelles. Le DRH doit donc veiller à la formation et à l'information des $n + 1$. Mettre à la disposition de chaque responsable hiérarchique toutes les informations individuelles et collectives qui lui permettent d'étayer les décisions personnalisées est indispensable.

- **Le partage des pouvoirs**

Ce partage concerne trois types de pouvoirs : le pouvoir de suggestion, le pouvoir d'organisation et le pouvoir de décision.

Reconnaître le pouvoir de suggestion des $n + 1$ en matière de GRH permet d'améliorer les procédures en vigueur et d'éliminer un certain nombre de dysfonctionnements. L'analyse d'un grand nombre d'innovations efficaces montre le rôle essentiel de proposition de la hiérarchie.

Reconnaître le pouvoir d'organisation des $n + 1$ en GRH permet d'adapter les procédures aux spécificités de chaque entité.

Le partage consiste aussi à reconnaître au $n + 1$ le pouvoir de décider dans le cadre de son équipe. Aujourd'hui, les principales décisions du ressort du responsable hiérarchique sont :

- le pouvoir de rémunérer le mérite par les augmentations individuelles ou les primes exceptionnelles comme par l'octroi d'éléments hors salaire ;
- le pouvoir de décider des actions de formation pour l'ensemble du service et pour chaque collaborateur (plans individuels de formation).

2. *Être partenaire d'affaires*

Au service de la stratégie de l'entreprise, la fonction RH aide chacun des responsables opérationnels à atteindre ses objectifs de création de valeur. Il devient ainsi partenaire d'affaires. Pour y parvenir il doit « comprendre le business », parler le même langage que les opérationnels. Ainsi il peut les aider à mettre en œuvre les changements et à atteindre leurs objectifs.

A.3. Les attentes des partenaires sociaux

Les représentants du personnel expriment des attentes très diverses selon leurs statuts (délégués du personnel, membre du comité d'entreprise, délégués syndicaux) et leurs propres engagements.

Trois attentes partagées ressortent des enquêtes.

1. *L'écoute*

Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés. Observatoires sociaux, veille sociale et audit du climat social contribuent à cette écoute. Avec les portails RH et les intranets, l'écoute s'appuie sur des outils permettant un recueil large et régulier des messages des salariés.

2. *La conformité*

Le DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés, individuels et collectifs. Il traite les réclamations et veille à limiter les risques. Il forme la hiérarchie au respect des règles et les contrôle.

3. *Le dialogue social*

Les partenaires sociaux attendent aussi que la DRH soit porteuse d'un projet et offre des espaces de négociation permettant de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes.

Les thèmes de la formation, de l'égalité des chances, de la diversité, du partage des profits, de la gestion prévisionnelle de l'emploi et de la qualité de vie au travail sont parmi les sujets sensibles débattus pour reconstruire le lien social.

A.4. Les attentes de la direction générale

Sécurité, stratégie, création de valeur sont les trois attentes principales.

1. *La sécurité*

Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise. Le développement de l'audit social renvoie à cette mission. Les risques principaux sont de nature juridique, sociale ou économique.

2. *Être partenaire stratégique*

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines. Les RH sont un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme. L'alignement stratégique des politiques et pratiques RH est facteur de réussite durable.

3. *La création de valeur*

De plus en plus soucieuses de création de valeur, les directions attendent de la DRH qu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée. La fonction RH doit être à même de contribuer aux choix stratégiques et accompagner les changements [1].

B. Le champ du social

Un inventaire des principaux domaines du social est apporté par la grille du bilan social.

En France, une obligation légale impose aux entreprises de plus de 300 salariés de réunir dans un document unique un certain nombre d'informations sociales selon une nomenclature et des modalités précises. Cette obligation résulte de la loi du 12 juillet 1977.

La loi retient sept chapitres. Le décret précise les trente-quatre rubriques et les quelque cent trente-quatre informations devant

1. Barabel (M.), Meier (O.) et Perret (A.) (sous la dir. de), *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?*, Dunod, 2014.

figurer dans le bilan social. Le tableau 1.2 donne les trente-quatre rubriques composant le bilan social. Cette nomenclature permet de classer les informations sociales.

Le décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises a élargi le champ des informations sociales aux informations sociétales et environnementales et retenu une liste détaillée de ces données.

Tableau 1.2 - Le bilan social

Emploi	Rénumération et charges accessoires	Conditions d'hygiène et sécurité	Autres conditions de travail	Formation	Relations professionnelles	Autres conditions de la vie relevant de l'entreprise
11. Effectifs **12.** Travailleurs extérieurs **13.** Embauche **14.** Départs **15.** Promotion **16.** Chômage **17.** Handicapés **18.** Absentéisme	**21.** Montant des rémunérations **22.** Hiérarchie des rémunérations **23.** Mode de calcul **24.** Charges accessoires **25.** Charges salariales globales **26.** Participation financière des salariés	**31.** Accidents du travail et de trajet **32.** Répartition des accidents par élément matériel **33.** Maladies professionnelles **34.** CHS **35.** Dépenses en matière de sécurité	**41.** Durée et aménagement du temps de travail **42.** Organisation et contenu du temps de travail **43.** Conditions physiques de travail **44.** Transformation de l'organisation du travail **45.** Dépenses d'ACT **46.** Médecine du travail **47.** Travailleurs inaptes	**51.** Formation professionnelle continue **52.** Congés formation **53.** Apprentissage	**61.** Représentants du personnel et délégués syndicaux **62.** Information et communication **63.** Différences concernant l'application du droit du travail	**71.** Œuvres sociales **72.** Autres charges sociales

Source : Igalens (J.) et Peretti (J.-M.), *Le Bilan social de l'entreprise*, 3e éd., PUF, coll. « Que sais-je ? », Paris, 1997.

C. Les politiques de ressources humaines

Les principales politiques de personnel sont les suivantes.

Les politiques d'emploi. Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (extériorisation de l'emploi, diversification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âges, gestion de la diversité, intégration des jeunes, des étrangers, des handicapés). Elles recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à l'égard de catégories spécifiques (jeunes, handicapés, travailleurs âgés...) et la recherche de l'adéquation emploi-compétences.

Les politiques de rémunération. Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération (évaluation et classification des fonctions, hiérarchies des rémunérations, part fixe et part variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution, avantages sociaux et salaire indirect). Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée alignée sur la stratégie de l'entreprise.

Les politiques de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être. Elles contribuent à la sauvegarde du capital humain, à réduire les coûts cachés et à améliorer le climat social.

La politique de formation et de développement des compétences. Dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs, elle contribue au renforcement du capital humain.

La politique d'information et de communication. Elle favorise la mise en œuvre des politiques RH et le partage des valeurs.

La politique d'implication et d'innovation participative.

La politique des relations professionnelles. Elle repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.

La politique de reconnaissance. Elle détermine les objets à reconnaître et les modalités de la reconnaissance.

La politique d'activités sociales et culturelles.

Les politiques d'aménagement des temps. Elles contribuent au développement de l'adaptabilité *et à rendre l'entrepise agile.*

Les politiques de diversité. Elles répondent aux exigences de responsabilité sociale et visent à faire de la diversité une richesse.

Les politiques de transformation. Elles permettent de conduire les changements pour réussir la transformation.

III. L'audit social et de responsabilité sociétale

L'audit social et de responsabilité sociétale peut être défini comme un processus méthodique, indépendant et documenté, reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de l'impact social et sociétal d'une organisation et de la participation des personnes aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations permettant d'améliorer la qualité de la GRH et la prise en compte de sa responsabilité sociétale (RS) telle que définie par la norme ISO 26000:2010.

A. Définition

Cette définition permet de préciser cinq points :

1. Le caractère *méthodique, indépendant et documenté* de l'audit découle de l'utilisation de démarches et d'outils rigoureux et d'une compréhension approfondie du domaine audité.

2. Le *champ* de l'audit social est large : tous les aspects qui découlent de la mobilisation de ressources humaines par une organisation en font partie. C'est dire que la nature juridique du lien existant entre l'organisation et la personne n'est pas une limite. Au-delà des salariés, l'audit social intéresse tous ceux qui contribuent à l'organisation (travailleurs extérieurs, intérimaires, sous-traitants, notamment).

3. L'utilisation de *référentiels* pertinents est essentielle. Chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel, une norme de comparaison. Ainsi, l'auditeur peut constater que l'entreprise X a consacré, en 2014, 3,3 % de sa masse salariale à la formation. Pour que ce constat permette d'étayer une opinion, il faut que l'auditeur choisisse un référentiel.

Il peut donc retenir :

- un référentiel réglementaire. Ici, la norme légale est de 1,6 % et donc l'auditeur constate que l'entreprise X remplit l'obligation légale très largement. L'utilisation de normes réglementaires permet un audit de conformité juridique ;
- un référentiel historique, en comparant le taux avec des données externes telles que les moyennes nationales, les moyennes sectorielles, les moyennes définies en fonction de la taille. En 2014, la moyenne nationale était de 2,9 % mais celle des entreprises de plus de 2 000 salariés dépassait 5 %. Si l'entreprise X a plus de 2 000 sala-

riés et si le seul référentiel utilisé était la moyenne nationale, l'opinion exprimée serait, à tort, favorable ;
– un référentiel politique, en comparant le chiffre constaté aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, si l'entreprise s'était fixé dans le cadre de son plan un objectif de 5 %, elle ne l'aurait pas atteint.

4. La formulation d'une *opinion* est essentielle. La qualité de l'opinion dépend à la fois du choix de l'indicateur et du choix du référentiel. Dans l'exemple précédent, l'indicateur (pourcentage de la masse salariale consacré à la formation) peut être insuffisant pour refléter l'effort de formation. Le nombre d'heures effectives par salarié peut être un meilleur indicateur de l'effort formation.

5. Au-delà de l'opinion, l'audit doit permettre de formuler des recommandations afin d'améliorer la qualité de la GRH et de la RSE.

B. Les étapes

Cinq étapes de la démarche d'audit social peuvent être distinguées : fixation de la mission, prédiagnostic, adaptation du programme de travail, réalisation des travaux, rapport d'audit avec sa présentation [1].

Depuis trente ans se développe l'audit social. Des procédures de certification de compétences d'auditeurs sociaux ont été mises en place pour répondre aux attentes des entreprises et des organisations.

Créé en 1982, l'Institut international de l'audit social (IAS) contribue à la professionnalisation de l'audit social, à la création de référentiels et aux échanges de pratiques.

Les attentes des DRH face à l'audit se situent à cinq niveaux : plus de sécurité (audit de conformité), des informations sociales fiables et pertinentes, plus d'efficacité (vérifier que les objectifs sont atteints), plus d'efficience (meilleure maîtrise des coûts), meilleurs choix stratégiques [2].

À chaque niveau correspondent des missions spécifiques et des compétences appropriées [3].

1. Igalens (J.) et Peretti (J.-M.), *Audit social*, Eyrolles, 2016.

2. Les actes des trente-trois universités d'été et dix-huit universités de printemps de l'audit social sont disponibles sur les sites : http://auditsocial.org et http://auditsocialetsocietal-formation.com.

3. Peretti (J.-M.) (sous la dir. de), *L'Encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, EMS, 2012.

C. Les référentiels

C.1. Définition

La qualité de l'audit repose sur la pertinence des référentiels.

Le référentiel peut être défini comme l'ensemble des prescriptions (normes, objectifs, paradigmes, modèles, directives) s'imposant à une organisation ou retenu par elle et auxquelles l'auditeur va se référer pour comparer ce qu'il va constater à ce qui devrait être.

Élément constitutif de la démarche d'audit, le référentiel ou système de référence, a pour caractéristique principale d'être spécifique à chaque mission, qu'il soit présent, préétabli, élaboré au cours de la phase d'analyse et d'investigation ou qu'il soit complété lors de la phase d'évaluation.

C.2. Les types de référentiels

Les 3 types de référentiels dans les démarches d'audit social [1] sont :

- le référentiel normatif, soit imposé réglementairement et opposable aux tiers, soit volontairement souscrit par l'organisation sous forme d'instruments de droit souple ;
- les référentiels constitués par des dispositifs, processus d'efficacité qui ont été construits au fil de la demande d'audit, expérimentés et validés ;
- les référentiels représentés par des situations, des actions, des finalités, projetées, imaginées, simulées (audit de la culture d'entreprise, audit du climat social, par exemple).

Le référentiel doit être représentatif de la situation observée et couvrir la totalité des aspects qu'on cherche à y discerner. Il constitue une base pour des comparaisons permettant d'identifier des écarts indicatifs d'efficacité et d'efficience, d'effectivité, de conformité, de compliance et de cohérence, d'utilité, de légitimité, etc.

C.3. Les principaux référentiels

Dans la sphère du social et de la responsabilité sociétale, de nombreux référentiels constituent des outils de pilotage de la responsabilité sociétale et des bases d'évaluation, d'audit de vérification et/ou d'évaluation :

- les sept questions centrales et les trente-six domaines d'action de la

1. Joras (M.) et Jonquières (M.), *Glossaire des mots repères pour l'audit du social et du sociétal*, EMS, 2015.

norme ISO 26000:2010 relative aux lignes directrices pour la responsabilité sociétale ;
– les lignes directrices ou principes qui sont assimilables à des référentiels.

Au nombre des référentiels porteurs de critères d'audit en matière de responsabilité sociétale, peuvent être cités :
– la norme OHSAS 18001, Occupational Health and Safety Assessment Series (future norme ISO 45001) ;
– les principes directeurs de l'OCDE, 2011 ;
– les déclarations des droits de l'homme de l'ONU ;
– les conventions de l'OIT ;
– les normes AA 1000 de l'ISEA ;
– la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne ;
– les labels « Diversité » et « Égalité » ;
– la « charte des responsabilités universelles » de l'ONU de mars 2011 ;
– le référentiel SA8000 ;
– le GRI (Global Reporting Initiative) ;
– les dix engagements du pacte mondial de l'ONU, Global Compact ;
– le référentiel de la Fair Labour association (FLA).

C.4. Les normes ISO

La norme ISO 26000:2010 constitue aujourd'hui un référentiel reconnu au niveau international pour la responsabilité sociétale des organisations dans l'ensemble du champ de la RSE : social, sociétal et environnemental. Elle a été révisée en 2014.

Depuis 2010, des comités techniques travaillent dans différents pays à l'élaboration d'un ensemble de normes dans le domaine RH. La ou les normes qui seront progressivement adoptées apporteront des référentiels intéressants pour l'auditeur social, la connaissance des bonnes pratiques des organisations permet également de disposer de référentiels pour situer les pratiques RH de l'organisation auditée et proposer des améliorations.

Chapitre 2

Les emplois et les compétences

Gérer la diversité, valoriser les talents de chacun, sécuriser les parcours et ouvrir des perspectives à tous constituent aujourd'hui les objectifs forts d'une politique d'emploi.

La définition d'une politique de l'emploi repose sur la connaissance de la population : effectifs, caractéristiques, évolutions. La section I est consacrée au personnel. Les décisions liées à l'emploi s'inscrivent dans le cadre d'une gestion prévisionnelle et de la recherche de flexibilité. La section II évoque la diversité des statuts et les gestions à court, moyen et long termes de l'emploi. Le recrutement d'un salarié a des conséquences importantes à court et à moyen terme. La section III présente les processus de recrutement, d'accueil et d'intégration. Le salarié recruté et intégré demeurera dans l'entreprise pour une période plus ou moins longue. Il aura une succession d'affectations et une évolution de sa qualification. La section IV traite de la mobilité et de la gestion des carrières. Enfin, la section V est consacrée aux départs.

I. Les hommes

Pour gérer la diversité, promouvoir l'égalité professionnelle et éviter toute discrimination, la connaissance du personnel de l'entreprise est une condition préalable. Il faut définir ce qu'est l'effectif de l'entreprise, connaître les mouvements, entrées et sorties, qui le modifient et suivre son évolution. Il faut également analyser la structure des effectifs en fonction des principales caractéristiques. Lorsqu'un bilan social existe, son analyse est un préalable à tout diagnostic social.

A. Les effectifs

Le terme effectif est d'un emploi délicat, car il recouvre des réalités différentes. L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quels qu'en soient la forme, la durée, le caractère

permanent ou à temps partiel, même si l'exécution du contrat est suspendue. Aussi est-il nécessaire de compléter le terme effectif d'un ou de plusieurs qualificatifs permettant de le définir. Il est également nécessaire de préciser le moment de la mesure de l'effectif et la période concernée. Enfin, pour déterminer certains seuils légaux d'effectifs, des travailleurs non liés par un contrat de travail peuvent être pris en compte.

A.1. Les règles de décompte des effectifs

De nombreux seuils d'effectifs sont utilisés pour l'application de la législation sociale, par exemple pour :

- l'élection des délégués du personnel dans tous les établissements où sont occupés habituellement au moins 11 salariés ;
- l'institution de comités d'entreprise dans les entreprises employant au moins 50 salariés.

L'effectif se compose, en premier lieu, des *salariés* de l'entreprise *sous contrats à durée indéterminée* en cours, *à temps plein*, les *travailleurs handicapés*, les *travailleurs à domicile*.

Les *salariés à temps partiel* sont pris en compte au prorata de leur temps de travail.

Les *salariés sous contrat à durée déterminée*, les *travailleurs intérimaires*, les *travailleurs intermittents* et les *salariés mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure* sont pris en compte au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise au cours des douze mois précédents. Toutefois, ces salariés sont exclus du décompte lorsqu'ils remplacent un salarié déjà pris en compte.

Les apprentis, les titulaires de contrats de professionnalisation et de contrats aidés et le chef d'entreprise ou d'établissement sont exclus de l'effectif.

A.2. L'effectif inscrit, l'effectif permanent et l'effectif fiscal

L'*effectif inscrit* regroupe, quelle que soit la nature du contrat de travail, tous les salariés inscrits au registre unique du personnel. Ce registre unique obligatoire mentionne les entrées et sorties du personnel, engagements, licenciements, démissions, expirations des contrats à durée déterminée. Il concerne tous les salariés y compris les intérimaires et les travailleurs à domicile. Il contient pour chaque personne les nom, prénoms, nationalité, date de naissance, sexe, emploi et qualification, dates d'entrée et de sortie, éventuellement autorisations d'embauche et nature du contrat : apprenti, contrat à durée déterminée, temps partiel,

contrat de professionnalisation, mise à disposition par un groupement d'employeurs. Le registre peut être informatisé. Les stagiaires accueillis sont inscrits dans un onglet spécifique du fichier.

Il est nécessaire de distinguer l'effectif inscrit instantané saisi à un instant donné et l'effectif inscrit moyen calculé pour une certaine période.

L'*effectif permanent* se compose des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée, inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée.

L'*effectif fiscal* regroupe tous ceux qui ont figuré peu ou prou à l'effectif et qui, de ce fait, ont perçu de l'entreprise une rémunération au titre de l'exercice.

L'effectif au travail comporte toutes les personnes qui effectuent dans l'entreprise une période de travail effectif.

B. La structure

La connaissance des diverses caractéristiques de la population est essentielle pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et pour une gestion de la diversité excluant toute discrimination prohibée. Les caractéristiques à prendre en compte sont nombreuses. Le bilan social de l'entreprise en retient cinq dans la rubrique « Effectifs » : âge, sexe, ancienneté, qualification, nationalité. D'autres caractéristiques peuvent être retenues et notamment celles portant sur les savoirs et compétences. La lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances conduit à examiner d'autres caractéristiques. La loi « Informatique et libertés » du 6 août 2004 a renforcé la protection des données à caractère personnel et les conditions de licéité des traitements.

B.1. La pyramide des âges

La pyramide des âges du personnel peut être fournie de façon plus ou moins détaillée selon la finesse des classes d'âge retenues. Elle peut être fournie pour l'effectif global ou pour chaque sexe, chaque catégorie socioprofessionnelle, etc.

On rencontre des formes caractéristiques de pyramide des âges :

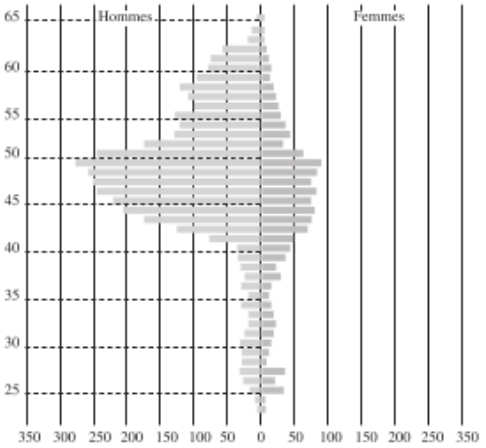
- la « toupie » caractérisée par une classe d'âge intermédiaire très nombreuse. Par exemple, 50 % des salariés ont entre 40 et 55 ans ;
- le « champignon » correspond à une prédominance des quinquagénaires et des sexagénaires. Avec, à partir de 2006, l'arrivée à

l'âge de 60 ans des classes nombreuses de l'après-guerre (les « baby-boomers » de 1946 à 1960), les pyramides en forme de toupie se transforment en champignon. Avec l'allongement de la vie active, les champignons ont un âge médian plus élevé (50 ou 55 ans) ;

– la « poire écrasée » où prédominent les moins de 30 ans. Ce sont les secteurs nouveaux, les entreprises nouvelles, les établissements récents ou les entreprises à taux élevé de départs (restauration rapide, grande distribution, cabinets d'audit) qui présentent cette forme. Elle soulève des problèmes d'attractivité, d'intégration, de fidélisation, d'évolution dans le temps et de gestion des carrières ;
– l'« os » est caractérisé par deux classes d'âge importantes, les jeunes et les seniors, et peu de 30-50 ans. Les conflits de génération, les difficultés de transfert des connaissances peuvent être pénalisants ;
– le « cylindre », correspondant à des recrutements réguliers, est rare aujourd'hui en France. Il présente de nombreux avantages pour une gestion dynamique des effectifs.

La pyramide des âges d'une entreprise industrielle

Cette pyramide est extraite du bilan social d'une entreprise industrielle comportant 5 150 salariés.
Cette pyramide en forme de « toupie » reflète des recrutements nombreux il y a 20 à 30 ans et leur gel depuis.



D'autres formes de pyramide des âges traduisent également l'histoire de l'entreprise, la conjoncture, les fluctuations des politiques de l'emploi, la brutalité des mesures d'âge, etc.

L'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt. En effet, l'âge a un impact important sur les comportements professionnels et l'analyse de la pyramide des âges permet d'identifier les problèmes RH actuels et futurs.

B.2. La répartition par genre

La répartition par genre présente, elle aussi, une utilité certaine. Le législateur a renforcé l'importance de la réglementation relative au travail féminin et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes notamment en matière salariale. L'évolution du taux de féminisation par catégorie et la mixité des effectifs cadres sont particulièrement suivis.

B.3. La pyramide des anciennetés

Cette pyramide présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe non seulement sur le comportement professionnel du salarié mais aussi sur son statut dans l'entreprise et sur ses aspirations. La pyramide des anciennetés reflète les fluctuations de la politique de recrutement passée et la fidélité des salariés.

B.4. La répartition selon la nationalité

Prendre en compte la nationalité apporte des indications sur l'ouverture internationale. Le pourcentage d'étrangers parmi les cadres est un indicateur intéressant. Par ailleurs, une forte proportion de travailleurs étrangers dans les qualifications les plus basses traduit fréquemment des conditions de travail difficiles et une faible attractivité. Le bilan social indique le nombre de travailleurs étrangers. Il ne distingue pas selon les pays d'origine. Certains métiers sont aujourd'hui ouverts aux travailleurs étrangers extérieurs à l'Union européenne.

B.5. La structure de qualification

Elle est une caractéristique essentielle de l'entreprise. Dans le bilan social, deux structures de qualification sont données. Une structure détaillée en 3 ou 4 postes au minimum et une structure de qualification détaillée en 5 ou 6 postes. Les structures font ressortir le poids de l'encadrement (part des cadres) et celui des emplois non qualifiés. La

part des ouvriers non qualifiés est passé de 14 % en 1982 à 7 % en 2014. Le taux d'encadrement en France est de 17,5 % (12 % en 1989). Entre 1978 et 2014, le nombre de cadres a plus que doublé en France (+ 130 %). Le marché de l'emploi cadre s'est dégradé entre 2008 et 2014 avec la crise. Selon l'APEC, dès 2016, le nombre annuel de recrutement de cadres augmenterait en France et dès 2018 retrouvera le niveau d'avant la crise [1].

La législation sur les 35 heures a défini trois catégories de cadres : les cadres dirigeants, les cadres intégrés et les cadres au forfait.

B.6. Le croisement des caractéristiques

L'analyse passe par le croisement des caractéristiques : structure de qualification par sexe et par âge, par exemple.

B.7. Les autres caractéristiques

Les entreprises disposent de base de données RH riches d'informations sur le niveau de formation à l'entrée, l'expérience professionnelle antérieure, le déroulement de la carrière dans l'entreprise, les mobilités, les formations suivies dans l'entreprise, les compétences acquises, les acquis professionnels validés. Ces informations sont fort utiles. Ainsi, l'évolution du niveau moyen de formation des nouveaux embauchés et son incidence sur la structure de la population sont une caractéristique importante à prendre en compte.

L'analyse des caractéristiques de la population de l'entreprise est nécessaire pour construire une stratégie de l'entreprise fondée sur les ressources humaines et définir les principaux choix d'une politique d'emploi.

C. Mouvements et évolutions

Divers mouvements affectent les effectifs et les caractéristiques de la population. Départs, recrutements, promotions modifient le volume et la structure des effectifs.

C.1. Les recrutements

L'entreprise peut conclure des contrats de travail pour une durée déterminée ou pour une durée indéterminée. La distinction commande

1. APEC, *Prévisions des recrutements de cadres en France ; scénarios pour 2016-2018*, février 2016, n° 2016-06.

les règles applicables en cas de rupture ou de résiliation du contrat. Le contrat à durée indéterminée est conclu sans que son terme ait été fixé d'avance. Ce type de contrat est le plus fréquent.

Cependant, un développement important des embauches par contrat à durée déterminée (CDD) traduit la recherche d'une flexibilité accrue. 70 à 80 % des recrutements se font sous forme de CDD dans les années 2000. La part des recrutements en CDD a atteint 90 % en 2015.

L'utilisation des CDD a fait l'objet de réglementations successives (1979, 1982, 2013). Ainsi en 2006 est créé le CDD senior. Au 1er juillet 2013, embaucher en CDD coûte plus cher. Dans l'ensemble des pays d'Europe, la réglementation s'est assouplie, favorisant un recours accru aux CDD.

L'engagement définitif est souvent précédé d'une période d'essai. Cette période est définie par la loi du 25 juin 2008. Elle doit être prévue dans le contrat de travail. Sa durée maximale est de deux mois (ouvriers et employés), trois mois (techniciens et agents de maîtrise) et quatre mois (cadres). Elle peut doubler en cas de renouvellement.

Il faut également noter que certaines catégories ont un droit de priorité d'emploi. La loi réserve ainsi aux travailleurs handicapés un droit de priorité d'emploi. Le nombre des prioritaires à employer est fixé à 6 % de l'effectif global. Le salarié licencié pour motif économique bénéficie d'une priorité de réembauchage pendant un an dans tout emploi disponible et compatible avec sa qualification.

D'autres catégories sont, au contraire, soumises à des conditions restrictives. C'est notamment le cas des travailleurs étrangers. Le ressortissant étranger doit être en possession d'un titre de séjour régulier en France et d'une autorisation de travail. Les ressortissants de l'Union européenne sont assimilés aux Français.

Les jeunes font l'objet de conditions spécifiques d'embauche. Les enfants ne peuvent être admis au travail avant d'être régulièrement libérés de l'obligation scolaire, soit avant 16 ans. Les dérogations sont limitées : l'âge d'admission peut être abaissé de quelques mois ou d'une année (apprentissage) ; pendant les vacances scolaires, les adolescents de plus de 14 ans peuvent effectuer des travaux légers si certaines formalités sont accomplies. De même, les enfants peuvent être employés sous certaines conditions très restrictives dans des entreprises de spectacle.

Certains emplois, de nature à blesser leur moralité, sont interdits à des jeunes de moins de 18 ans. D'autres le sont en raison du danger qu'ils présentent (travaux en hauteur dans les chantiers, par exemple).

C.2. Les départs

Les causes de départs de l'entreprise sont multiples : démissions, licenciements pour cause économique (dont départs en retraite ou préretraite), licenciements pour d'autres causes, fin de contrats à durée déterminée, départs au cours de la période d'essai, mutations d'un établissement à un autre, départs volontaires en retraite et préretraite, décès. En 2008, un nouveau motif, la rupture conventionnelle, parfois appelée rupture amiable, a été créée. En 2015, les ruptures conventionnelles s'élèvent à 358 000. Début 2016, les inscriptions à Pôle Emploi après un départ de l'entreprise sont dues à la fin de contrats à durée déterminée (45 %), licenciements pour autres causes (17 %), aux ruptures conventionnelles (16 %), à la fin de missions d'intérim (11 %), aux licenciements économiques (5,7 %) et aux démissions (5,3 %).

À partir des informations disponibles dans le bilan social de l'entreprise pour trois ans, il est possible de suivre diverses évolutions de l'effectif et de sa composition.

C.3. L'évolution du niveau d'emploi

Plusieurs indicateurs sont possibles.

$$\frac{\text{effectif au } 31/12/20n+1}{\text{effectif au } 31/12/20n} \tag{1}$$

Cet indicateur ne tient pas compte de la nature du contrat (durée déterminée ou indéterminée). Il présente les limites d'un indicateur instantané à la différence de l'indicateur suivant.

$$\frac{\text{effectif moyen } 20n+1}{\text{effectif moyen } 20n} \tag{2}$$

C.4. La mobilité du personnel

Plusieurs ratios permettent de suivre les départs.

$$\frac{\text{départs en cours de période d'essai}}{\text{embauches totales}} \tag{3}$$

Cet indicateur évalue la qualité du recrutement et de l'intégration.

$$\frac{\text{démissions}}{\text{effectif moyen}} \tag{4}$$

Cet indicateur, suivi pour chaque catégorie de salarié, évalue la fidélisation.

$$\frac{\text{licenciements pour cause autre qu'économique}}{\text{effectif moyen}} \quad (5)$$

Les ratios (4) et (5) renseignent sur la stabilité du personnel sans intégrer les causes économiques.

$$\frac{\text{licenciements pour cause économique}}{\text{effectif moyen}} \quad (6)$$

L'indicateur (6) reflète l'insécurité économique.

Il est également intéressant de suivre les ruptures conventionnelles.

$$\frac{\text{ruptures conventionnelles}}{\text{effectif moyen}} \quad (7)$$

La survie du personnel recruté durant l'année peut aussi être mesurée.

$$\frac{\text{salariés ayant moins d'un an d'ancienneté}}{\text{total des embauches de l'année écoulée}} \quad (8)$$

C.5. Les indicateurs

La DARES fournit chaque année les indicateurs de dynamisme et de fluidité pour les établissements de 10 salariés et plus. En 2012, en France, les taux trimestriels sont :

- taux d'entrée : 14,4 % ;
- taux d'entrée en CDD : 12,1 % ;
- taux de rotation : 14,3 % ;
- taux de sortie : 14,2 % ;
- taux de démission : 1,3 %.

La mobilité varie avec la conjoncture. En France, le taux de sortie évolue de 8,5 en 2009 à 14,2 % au premier trimestre 2014 [1].

C.6. L'évolution des emplois

Il est intéressant de suivre l'évolution d'une année sur l'autre de la structure de qualification. Ainsi, l'indicateur (9) permet de suivre l'évolution du taux d'encadrement.

1. *DARES Analyses*, « Les mouvements de main-d'œuvre au 1er trimestre 2014 », 29 juillet 2014, n° 2014-058.

$$\frac{\dfrac{\text{cadres} + \text{maîtrise } 20n+1}{\text{effectif total } 20n+1}}{\dfrac{\text{cadres} + \text{maîtrise } 20n}{\text{effectif total } 20n}} \tag{9}$$

Un ratio supérieur à 1 traduit un renforcement du poids de l'encadrement.

De la même manière, le poids relatif de différentes catégories peut être suivi. Ces ratios permettent de mesurer l'ampleur des transformations de l'emploi.

D. L'emploi dans le bilan social

Le chapitre 1 du bilan social comprend des informations sur l'emploi et notamment les effectifs, les mouvements, les promotions et l'absentéisme.

L'analyse du chapitre 1 du bilan social est un outil important de l'enquête préliminaire lors de la réalisation d'un audit social.

II. La gestion de l'emploi et des compétences

Pour maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences, les entreprises ont utilisé la diversification des statuts. L'équilibre hommes-emploi repose sur des mesures d'adaptation à court, à moyen et à long terme dans le cadre d'une GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences).

A. La diversité des statuts

La population active occupée française est composée de salariés (69,5 %), d'agents publics (16,6 %) et de travailleurs non salariés (13,9 %).

En décembre 2015, il y avait 17,8 millions de salariés en France dont 15,9 millions dans le secteur privé (services : 11,3 ; industrie : 3,1 ; construction : 1,3)[1]. En 2015, les emplois salariés précaires représentent 12 % des salariés. Progressivement, le contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein a perdu son quasi-monopole. Le CDI est le contrat de droit commun.

1. *DARES Indicateurs*, « Activités et conditions d'emploi au 4e trimestre 2015 », février 2016, n° 2016-010.

La diversification s'inscrit dans un contexte de croissance de l'emploi jusqu'en 2007 puis de réduction, le taux de CDD atteignant 9 % et le taux d'intérim 3 %.

Dans les TPE (très petites entreprises), les CDD atteignent 15 % des effectifs et les emplois aidés 11,1 %.

Le pourcentage de non-CDI est très élevé chez les 15-24 ans (45,9 %), moyen chez les 25-39 ans (11,6 %) et faible chez les 50-64 ans (3,8 %).

Les trois fonctions publiques (État, territoriale et hospitalière) emploient 5,2 millions de personnes hors emploi aidé. Entre 1982 et 2015, l'emploi public a augmenté de 24 %. 81 % des agents sont titulaires.

Les statuts sont divers.

A.1. Le contrat à durée indéterminée (CDI)

Le CDI est le contrat de droit commun. Sa durée n'est pas définie. Il peut comporter une période d'essai. Il peut contenir différentes clauses (non-concurrence, mobilité...). En 2014, 13,3 % des salariés des entreprises du secteur privé ont leur temps de travail décompté sous la forme d'un forfait en jours. Ce régime concerne 47 % des cadres et 3 % des non-cadres.

A.2. Le contrat à durée déterminée (CDD)

Le recours au contrat à durée déterminée (CDD) n'est possible que dans les cas expressément prévus par la loi. Sa validité repose sur le respect de conditions de forme. Son exécution et sa rupture sont réglementés. Une directive européenne (28 juin 1999) a défini les règles communautaires de façon à harmoniser les pratiques européennes.

Le contrat à durée déterminée a un terme fixé lors de sa conclusion, qu'il s'agisse d'un contrat de date à date dont le terme est certain et fixé avec précision dès la conclusion du contrat, ou pour une durée minimale, la détermination du terme échappant à la volonté des parties du fait de la nature de la tâche ou de l'activité ou du motif de recours.

Le contrat à durée déterminée ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés ci-après. À défaut, le contrat sera requalifié en contrat à durée indéterminée (CDI) :

– remplacement d'un salarié dont le départ précède la suppression du poste de travail ;

- remplacement d'un salarié recruté en CDI dont l'entrée en fonction est différée ;
- remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat est suspendu ;
- accroissement temporaire de l'activité ;
- nécessité d'effectuer des travaux liés à la sécurité ;
- réalisation d'une commande exceptionnelle à l'exportation ;
- réalisation d'une tâche ponctuelle et occasionnelle non liée à l'activité normale de l'entreprise ;
- emplois d'usage dans certaines activités (spectacles, bâtiment pour les chantiers à l'étranger, enseignement, production cinématographique, etc.) ;
- emplois à caractère saisonnier ;
- recrutement dans le cadre des mesures pour l'emploi (contrats d'apprentissage, de professionnalisation, etc.).

Le contrat de travail à durée déterminée doit être écrit et comporter toutes les mentions obligatoires. Il doit comporter la définition précise de son objet. Il peut préciser une période d'essai n'excédant pas un jour par semaine avec une limite de deux semaines lorsque la durée initiale est au plus de six mois ou d'un mois dans les autres cas.

Depuis 2015 le contrat peut être renouvelé deux fois dans la limite de la durée maximale. Les conditions de renouvellement sont stipulées dans le contrat ou font l'objet d'un avenant soumis au salarié avant le terme initialement prévu.

La durée du contrat, compte tenu, le cas échéant, du renouvellement, ne peut excéder 18 mois (la durée maximale est, dans certains cas, de 24 mois ou de 9 mois).

Le contract CDD senior, créé en 2006, pour les personnes de plus de 57 ans, a une durée maximale de 18 mois renouvelable une fois. Le CDD à objet défini, de 18 mois minimum à 36 au maximum pour un ingénieur ou un cadre, créé à titre expérimental en 2008, a été pérennisé en 2014.

Le contrat de travail à durée déterminée peut ne comporter qu'une durée minimale lorsqu'il est conclu :

- pour remplacer un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu ;
- pour des emplois à caractère saisonnier ;
- pour des emplois d'usage. Il a alors pour terme la fin du motif de recours.

Les dispositions légales et conventionnelles ainsi que celles qui

résultent des usages, applicables aux salariés liés par un contrat de travail à durée indéterminée, s'appliquent également aux CDD.

Lorsque les relations contractuelles de travail ne se poursuivent pas à l'issue d'un contrat à durée déterminée, le salarié a droit à une indemnité de fin de contrat calculée en fonction de la rémunération du salarié et de la durée du contrat ; son taux ne peut être inférieur à un minimum fixé par décret (10 %).

Les avantages du CDD pour l'entreprise sont réels :

- possibilité d'adapter les effectifs à la charge de travail. Les variations saisonnières, les surcroîts d'activité dont la permanence n'est pas assurée peuvent être absorbés sans accroissement de l'effectif permanent ;
- conservation d'une marge de sécurité. Les contrats à durée déterminée constituent un volant de réduction de l'emploi en cas de diminution de l'activité ;
- l'utilisation du contrat à durée déterminée pour disposer de périodes d'essai assez longues pour décider d'un recrutement avec un CDI n'est pas règlementaire.

Le contrat à durée déterminée apparaît ainsi comme une des sources de la souplesse recherchée par les entreprises grâce à la gestion de l'emploi.

Il constitue, avec le travail temporaire, l'une des modalités de la *flexibilité quantitative externe* (FQE) consistant à faire varier le volume de l'emploi en fonction du volume de l'activité.

Les risques d'un fort recours aux CDD sont également réels :

- qualification insuffisante ;
- surcoûts liés au recrutement, à la formation des nouveaux et à la prime de précarité ;
- sous-productivité liée à l'inexpérience des CDD et, éventuellement, à une démotivation issue de la précarité ;
- risque en termes de qualité.

Le recours aux CDD s'est stabilisé dans les années 2000 entre 6 et 8 % des effectifs (8,6 % en 2014, mais 10,7 % et 29,3 % chez les 16-24 ans) [1]. En 2015, la part des CDD dans les recrutements s'est élevée à 87 %.

1. INSEE, *Photographie INSEE*, octobre 2015, n° 1569.

A.3. Le travail à temps partiel

Le temps partiel s'est développé pour répondre à des exigences économiques spécifiques : faire face à des pointes hebdomadaires ou journalières d'activité. Les services aux particuliers, le commerce de détail et la restauration comptent un grand nombre d'emplois à temps partiel.

La proportion d'actifs occupés à temps partiel a connu une forte progression depuis trente ans : 8,6 % en 1982, 18,9 % en 2014.

La proportion atteint 30,8 % pour les femmes (7,8 % pour les hommes). Elle est très élevée dans les petits établissements : 31 % (49 % pour les femmes, 14 % pour les hommes).

Le développement du temps partiel est un phénomène qui concerne tous les pays d'Europe. Les Pays-Bas (48,5 %), la Grande-Bretagne (25,3 %), l'Allemagne (27,5 %), la Suède (26,6 %) ont des taux particulièrement élevés. L'Europe du Sud connaît les taux les plus bas avec l'Europe de l'est (Slovaquie 2,7 % ; Portugal 11,9 % ; Grèce 5,6 % ; Bulgarie 2,3 %).

1. *Définition*

Sont considérés à temps partiel : les salariés dont la durée du travail est inférieure à la durée légale du travail, ou à la durée du travail fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise si elle est inférieure. Le calcul de la durée du travail peut s'effectuer dans le cadre hebdomadaire (35 h), mensuel (152 h) ou annuel 1 607 h).

La loi précise qu'il y a égalité des droits des salariés à temps partiel et des droits des salariés à temps complet. La loi de sécurisation de l'emploi (mai 2013) fixe à 24 heures par semaine la durée minimale de travail d'un salarié à temps partiel. Des dérogations individuelles sont possibles à la demande du salarié et pour les étudiants.

En 2014, les 18,9 % de salariés à temps partiel travaillent moins de 15 heures (3 %), de 15 à 29 heures (9,8 %), plus de 30 heures (5,3 %) ou cela n'est pas précisé (0,8 %). 16 % des femmes travaillent entre 15 et 29 heures.

2. *Avantages et limites*

Pour l'entreprise, le temps partiel a pour principal avantage d'introduire de la souplesse. Ainsi, dans la restauration, les pointes journalières et hebdomadaires peuvent être couvertes par l'embauche de salariés à temps partiel. Les horaires décalés (soirée), l'ouverture le samedi sont à l'origine de nombreux emplois à temps partiel. L'élargissement de

la durée d'ouverture au public et la variation d'activité tout au long de la journée favorisent des recrutements à temps partiel.

En atelier, le travail à temps partiel constitue souvent un compromis permettant de faire tourner les machines plus longtemps en accroissant la DUE (durée d'utilisation des équipements).

Parfois, le travail à temps partiel permet de réduire le volume d'activité sans recourir à des licenciements ou au chômage partiel.

Un haut niveau d'emplois à temps partiel apporte une grande souplesse. Les personnes travaillant à temps partiels peuvent effectuer des heures complémentaires dans des limites légales et contractuelles.

L'existence du temps partiel favorise une plus grande réactivité de l'entreprise.

Deux inconvénients sont parfois soulignés.

Le temps partiel peut entraîner une charge accrue d'encadrement, de formation et des difficultés d'organisation. Pour cette raison, la hiérarchie est souvent peu favorable au développement du temps partiel.

Enfin, le temps partiel est souvent subi pour nombre de salariés qui souhaiteraient travailler plus.

Si 40 % des femmes à temps partiel déclarent être à temps partiel pour s'occuper de leurs enfants (temps choisi), d'autres salariés travaillent à temps partiel faute d'avoir trouvé un emploi à temps plein. Le temps partiel subi concerne, en 2013, selon l'INSEE, 27 % des TP.

Le temps partiel est souvent peu rémunéré. Environ un TP sur six cumulent plusieurs employeurs.

A.4. Le travail intermittent (temps partiel annualisé)

La loi du 19 janvier 2000 a créé le contrat de travail intermittent. Tous les emplois peuvent être concernés par le travail intermittent.

La conclusion du contrat peut non seulement correspondre à un besoin spécifique de l'entreprise, mais également à un choix de salariés souhaitant bénéficier d'un emploi comprenant des périodes non travaillées.

Le travail intermittent est organisé conventionnellement selon une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées.

Le contrat est à durée indéterminée. Il fixe les modalités et les limites de variation des horaires et mentionne :

- la durée annuelle minimale de travail ;
- la définition, sur l'année, des périodes travaillées et non travaillées, et la répartition des heures de travail à l'intérieur de ces périodes ainsi que les conditions d'une modification éventuelle de cette répartition.

Dans le cas où « la nature de l'activité ne permet pas de fixer dans l'année avec précision les périodes travaillées et la répartition des heures de travail au sein de ces périodes », l'accord détermine les adaptations nécessaires et les conditions dans lesquelles le salarié peut refuser la période de travail ou la répartition des horaires proposés.

Le travail intermittent apparaît comme une source de *flexibilité quantitative interne* (FQI). Il permet d'adapter le volume d'heures disponibles aux besoins de l'activité non par la variation du volume d'emploi (FQE) mais par le nombre d'heures effectuées par les salariés permanents.

Le travail intermittent a des avantages pour l'entreprise en termes de qualité, de rapidité de mise en œuvre, d'économie de coûts de recrutement et de formation. Les limites en terme de flexibilité sont liées à l'acceptabilité par le salarié de contraintes fortes, parfois contradictoires avec la vie privée. Le travail intermittent fonctionne lorsque les périodes travaillées sont bien définies ou que le salarié accepte les imprévus du fait de contreparties suffisantes.

A.5. Le travail à domicile et le télétravail

Après avoir connu un déclin régulier, le travail à domicile connaît un essor pour de nouvelles catégories de tâches grâce aux NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) avec le télétravail. Le % de salariés pratiquant le télétravail plus de 8 heures par mois varie de 5,5 % en Italie, 8,9 % en France, 18 % dans l'Union européenne, 28 % aux États-Unis et 33 % en Finlande.

Longtemps dépourvu de définition juridique, le télétravail a été défini dans la loi de simplification du droit du 22 mars 2012. Il désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci ». Le télétravail doit être accepté par un salarié sur la base exclusive du volontariat. En cas de refus, le salarié ne pourra être exposé à un risque de licenciement.

Un plan national de déploiement du télétravail adopté en 2015 prévoit le développement de différents outils de développement du télétravail et d'accompagnement des acteurs : diffusion des expériences et études, sensibilisation aux gains du télétravail, appui au développement du réseau des lieux d'accueil (télécentres, centres de co-working et

tiers-lieux), expérimentations dans le cadre des « contrats de réciprocité », création d'un observatoire national du télétravail...

Le télétravail fait rêver une majorité de salariés. Selon un sondage réalisé pour le Syntec en 2015, 59 % souhaiteraient pouvoir « télétravailler » (28 % un jour de temps en temps et 31 % au moins plusieurs jours par semaine). Ce chiffre monte jusqu'à 63 % pour les Franciliens et à 71 % pour les cadres. L'équilibre vie privée / vie professionnelle constitue le principal avantage du télétravail pour 48 % d'entre eux. Le travail à domicile et le télétravail répondent à une large demande. Il apporte en effet une solution aux problèmes de certaines personnes (femmes ayant des enfants en bas âge, par exemple). Il évite les transports. Il permet de travailler dans le cadre de son choix et, souvent, à des horaires choisis. Il permet aussi de choisir la localisation de son domicile en fonction de la qualité du cadre de vie.

Pour l'entreprise, le travail à domicile offre plusieurs avantages :
- l'économie d'investissement en locaux ;
- la productivité ;
- la souplesse de recours.

Pour le personnel, l'économie de temps de transport et la souplesse d'organisation de son temps sont les principaux avantages. L'isolement et un moindre sentiment d'appartenance à un collectif de travail sont les principaux inconvénients.

L'accord signé le 17 mai 2013 chez ORANGE reflète « la volonté de développer le télétravail, considérant qu'il contribue à l'amélioration de la qualité de la vie au travail ».

A.6. Le travail temporaire

Le travail temporaire représente, en 2015, 2 % du volume d'emploi de la planète avec près de 10 millions d'intérimaires dont 2,6 aux États-Unis, 1,4 au Japon, 1,2 au Royaume-Uni, 0,76 en Allemagne et 0,62 en France. Le nombre d'intérimaires en France était de 593 000 en équivalent emplois à temps plein au quatrième trimestre 2015.

Dans un souci de sécurisation des parcours professionnels des intérimaires, un contrat de travail à durée indéterminée (CDI) peut être conclu entre un salarié temporaire et son employeur, l'entreprise de travail temporaire, pour la réalisation de missions successives. Le CDI ainsi conclu comporte des périodes d'exécution des missions et peut comporter des périodes sans exécution de missions, appelées « périodes d'intermission ». Chaque mission donne lieu d'une part à la conclusion

d'un contrat de mise à disposition entre l'entreprise de travail temporaire et le client utilisateur, dit « entreprise utilisatrice », et d'autre part à l'établissement, par l'entreprise de travail temporaire, d'une lettre de mission. La loi du 17 août 2015 précise les règles applicables à ce « CDI intérimaire » : droit à une garantie minimale mensuelle de rémunération, contenu du contrat, etc.

En France, le recours à la main-d'œuvre intérimaire a été légalisé en 1972 et redéfini depuis. Il présente désormais de nombreuses similitudes avec le CDD.

1. *Recours et durée*

Il peut être fait appel aux salariés des entreprises de travail temporaire pour l'exécution d'une tâche non durable dénommée « mission » dans des cas énumérés par la loi. Ces cas de recours sont les mêmes que ceux prévus par les CDD (à l'exception, bien sûr, des contrats aidés).

- Trois cas de recours permettent le remplacement d'un salarié absent.
- Cinq cas de recours permettent de répondre à une variation d'activité dans l'entreprise.
- Enfin, les emplois d'usage.

Le recours est interdit en cas de conflit, pour les travaux dangereux, et limité après des licenciements économiques. Le contrat de travail temporaire peut être renouvelé deux fois, dans le cadre de la même mission. La durée totale du contrat, compte tenu, le cas échéant, des renouvellements, ne peut excéder dix-huit mois (neuf ou vingt-quatre mois dans certains cas). À moins que les parties ne lui aient fixé un terme précis, le contrat doit être conclu pour une durée minimale et a pour terme la fin de l'absence du salarié remplacé ou la réalisation de l'objet pour lequel il est conclu.

Deux cas de recours liés à la personne ont été introduits en 2005 :

– « personne sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières » ;

– « tout candidat souhaitant développer ses qualifications ».

2. *Les modalités*

Juridiquement, le travail temporaire se caractérise par une relation triangulaire unissant :

- l'employeur qui est l'entreprise de travail temporaire ;
- le salarié en mission ;
- le client utilisateur.

Cela nécessite la conclusion de deux contrats :
- un *contrat de mise à disposition* conclu entre l'entreprise de travail temporaire (ETT) et l'entreprise ;
- un *contrat de mission* entre l'ETT et le salarié intérimaire.

Le contrat de mise à disposition qui intervient entre l'entreprise de travail temporaire et l'utilisateur, son client, pour la mise à disposition de personnel, est *un contrat de prestations de services de nature commerciale*. Il doit obligatoirement être rédigé par écrit pour chaque salarié, au plus tard dans les deux jours ouvrables suivant la mise à disposition. Il comporte obligatoirement certaines mentions.

Le contrat de mission doit également contenir des mentions obligatoires dont celle relative aux modalités de rémunération.

La rémunération de l'intérimaire ne peut être inférieure à celle que percevrait le salarié permanent après la période d'essai pour une qualification équivalente et le même poste de travail.

Le salarié lié par un contrat de travail temporaire a droit à une indemnité de congés payés pour chaque mission (un dixième de la totalité des sommes perçues). Il bénéficie d'un droit à la formation professionnelle.

Lorsque, à l'issue d'une mission, l'intérimaire ne bénéficie pas immédiatement d'un contrat de travail à durée indéterminée avec l'utilisateur, il a droit à une indemnité destinée à compenser la précarité de sa situation.

Le montant de l'indemnité de fin de mission est fixé à 10 % de la rémunération totale brute.

Le recours à l'intérim s'accroît avec la taille des entreprises : 89 % des plus de 2 000 salariés, 44 % des 20 à 49 et 9,8 % des moins de 5 salariés.

L'emploi intérimaire concerne principalement les ouvriers non qualifiés (43 % en septembre 2014) ou qualifiés (33 %). Les cadres et professions intermédiaires représentent 10,8 % des effectifs intérimaires.

A.7. La sous-traitance interne (externalisation)

Dans la sous-traitance interne, une entreprise de services extérieure réalise, dans les locaux de l'entreprise donneuse d'ordre, des activités pour le compte de l'entreprise cliente en mettant du personnel à sa disposition.

Les services sous-traités sont généralement des services dont l'activité présente un caractère accessoire par rapport à l'activité principale de l'entreprise utilisatrice : services informatiques, gardiennage, nettoyage, restauration d'entreprise, standard téléphonique, gestion du parc automobile, comptabilité, entretien des machines, accueil, etc.

De plus en plus, les entreprises renoncent à assurer avec leurs propres salariés un certain nombre de fonctions qu'elles confient à des sociétés de services. Ainsi, le *droit commercial* remplace le droit du travail.

Le développement de la sous-traitance interne crée dans l'entreprise une catégorie de personnel spécifique.

Ce personnel « périphérique » appartenant aux entreprises prestataires de services ne bénéficie pas du statut de l'entreprise principale auprès de laquelle il est placé de manière parfois durable bien qu'il ait des conditions d'exécution du contrat de travail identiques à celles du personnel de l'entreprise utilisatrice.

Économiquement liés, mais juridiquement distincts du donneur d'ordre, les sous-traitants prestataires de services subissent les aléas de la conjoncture en lieu et place de l'entreprise donneuse d'ordres.

Lorsque l'entreprise effectue le choix stratégique d'un recentrage sur le cœur de son métier, sa décision favorise le recours accru à l'externalisation. L'externalisation peut concerner des activités hautement qualifiées et même d'expertise.

A.8. La sous-traitance externe (extériorisation)

La sous-traitance externe correspond à une extériorisation non seulement juridique mais également physique de l'emploi. Une partie de l'activité de l'entreprise est réalisée à l'extérieur par un sous-traitant.

A.9. L'emploi aidé

Dans le cadre de la politique de l'emploi, les emplois aidés se sont multipliés bien et environ 1,5 million de personnes bénéficient de l'un des dispositifs en faveur de l'emploi.

Ayant pour objectif de créer des emplois pour des publics vulnérables (jeunes, seniors, chômeurs de longue durée, notamment), ces dispositifs ne sont pas sans risque, engendrant en particulier l'« effet d'aubaine » lorsqu'une entreprise choisit une forme d'emploi en fonction des aides associées.

La loi favorise le développement de l'aternance avec, en 2010, l'instauration d'un quota de 3 % d'alternance porté à 4 % en 2012 (VIE & CIFRE inclus) pour les entreprises de 250 salariés et plus avec un taux de contribution supplémentaire à l'apprentissage (CSA) de 0,2 % pour les entreprises ayant moins de 1 % d'alternants.

En janvier 2016, le panorama des mesures pour l'emploi présente :
– le contrat d'apprentissage ;

- le contrat de professionnalisation ;
- les emplois d'avenir pour les jeunes de 16 à 25 ans sans diplôme ;
- le CUI-CIE (Contrat unique d'insertion dans le secteur marchand – Contrat initiative emploi) pour les employeurs privés ;
- le CUI-CAE (Contrat unique d'insertion dans le secteur non marchand : contrat d'accompagnement dans l'emploi) pour le secteur non marchand ;
- le CUI-CAE-DOM pour faciliter le recrutement outre-mer ;
- le contrat de génération pour l'embauche d'un jeune et le maintien dans l'emploi d'un travailleur âgé ;
- le CIE-STARTER pour les jeunes de moins de 30 ans sans emploi rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi ;
- l'aide à l'embauche du premier salarié ;
- l'aide à l'embauche d'un jeune en CDI ;
- la préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI) ;
- la préparation opérationnelle à l'emploi collective (POEC) ;
- l'action de formation préalable au recrutement (AFPR) ;
- l'AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées), qui peut accorder aux entreprises, sous certaines conditions, des aides favorisant l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi de travailleurs handicapés.

A.10. Les stages

La réglementation des stages en entreprise a été renforcée ces dernières années avec une gratification obligatoire au-delà de deux mois par année scolaire dans une même entreprise, un délai de carence avant l'arrivée d'un nouveau stagiaire, une durée maximale de six mois sauf dérogation pour année césure, la signature d'une convention, un nombre maximal de stages en cours...

A.11. Le multi-salariat

Le multi-salariat, forme atypique de travail, s'est développé depuis trente ans. Il est légal à la seule condition de respecter la durée maximale du temps de travail. Le multi-salarié bénéficie des mêmes avantages qu'un salarié à temps plein. Ils sont 700 000 en France (3,9 % des salariés). 17 % d'entre eux étaient des cadres (parmi lesquels quelques DRH à temps partagé).

A.12. Le groupements d'employeurs

Le personnel peut être mis à la disposition de l'entreprise par un groupement d'employeurs. C'est une association d'entreprises constituée pour recruter un ou plusieurs salariés qu'elles se partagent. Cette formule très souple se développe. Les entreprises ont ainsi une main-d'œuvre qualifiée pour répondre à des besoins ponctuels et les salariés ont un emploi stable et pérenne.

Le salarié est rémunéré par le groupement d'employeurs.

Il bénéficie de l'égalité de traitement en matière de rémunération, d'intéressement, de participation et d'épargne salariale par rapport aux salariés des entreprises auprès desquelles il est mis à disposition.

A.13. Le travail illégal

Le travail illégal recouvre plusieurs notions : le travail dissimulé (anciennement dit clandestin) ; le prêt de main-d'œuvre illicite ; l'emploi d'étrangers sans titre de travail ; le marchandage.

Le travail dissimulé comprend :

- l'emploi de salariés non déclarés ;
- la dissimulation d'activité, c'est-à-dire le fait, pour une ou plusieurs personnes, de se livrer à une activité sans être immatriculées (registre du commerce, répertoire des chambres des métiers) ou sans établir de déclarations fiscales et sociales. Notons que la sous-estimation, sur le bulletin de paie, des heures de travail effectuées est également visée.

Parmi les formes de travail non déclaré figurent également le travail faussement déclaré (par exemple, l'abus du statut de travailleur indépendant, également connu comme faux travail indépendant). Selon le service de recherche du Parlement européen, l'économie souterraine a une taille considérable, estimée à plus de 18 % du PIB de l'Union européenne. Cependant, elle varie considérablement d'un État membre à l'autre, pouvant représenter moins de 8 % à plus de 30 % du PIB. La lutte contre le travail non déclaré incombe essentiellement aux États membres, et trois types d'organes de contrôle sont concernés : les services d'inspection du travail, les services d'inspection de la Sécurité sociale et l'administration fiscale. La Commission a présenté en 2015 une proposition dans l'objectif de renforcer la coopération au niveau de l'Union européenne visant à prévenir et à dissuader plus efficacement le travail non déclaré, ainsi qu'à favoriser la transformation de celui-ci en travail légal.

B. L'équilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois

À un instant donné, l'entreprise peut avoir des effectifs excédentaires (+), convenables (=) ou déficitaires (–) pour son niveau d'activité, et le niveau de qualification du personnel peut être jugé insuffisant (–), normal (=) ou plus élevé que nécessaire (+).

Le graphique ci-dessous fait ressortir neuf cas de figure :

La situation 5 correspond à l'optimum : l'équilibre qualitatif et quantitatif est atteint. Cependant, l'équilibre global au niveau de l'entreprise peut recouvrir des déséquilibres catégoriels, sectoriels ou géographiques, et nécessiter une forte mobilité interne.

B.1. Les risques des déséquilibres

Chaque situation traduisant un déséquilibre est source de risque :

• Les situations 1, 2 et 3, caractérisées par un niveau de compétences des salariés insuffisant, présentent des risques de qualité insuffisante et de perte de compétitivité à un moment où la qualité devient primordiale.

• Les situations 1, 4 et 7, caractérisées par un sous-effectif, sont dangereuses, car l'entreprise ne peut répondre convenablement à la demande et perd des parts de marché, favorisant ainsi ses concurrents.

• Les situations 3, 6 et 9, marquées par des sureffectifs, font supporter à l'entreprise les surcoûts d'un sureffectif, alourdissent le ratio frais de personnel/valeur ajoutée et mettent en péril la survie de l'entreprise.

• Les situations 7, 8 et 9, caractérisées par une sur-qualification du personnel par rapport aux postes occupés, présentent deux risques :
– surcoûts liés à la rémunération de qualifications plus élevées que nécessaires ;
– insatisfaction des salariés qui n'utilisent pas leurs qualifications et risquent de perdre leurs compétences non utilisées.

• Les situations 1, 3, 7 et 9 cumulent deux types de risques :
– celui lié à l'inadaptation quantitative ;
– celui lié à l'inadaptation qualitative.

Les entreprises qui sont dans l'une de ces situations sont particulièrement vulnérables.

B.2. Le diagnostic

Pour situer une entreprise dans le graphique précédent, il faut évaluer sa position sur les deux axes, ce qui n'est pas toujours évident et implique des jugements et donc des normes et référentiels.

• Les normes de productivité permettent de situer l'entreprise sur l'axe quantitatif. Il faut disposer d'indicateurs fiables et d'éléments de comparaison pertinents aux niveaux français et international.

• Le jugement porté sur le niveau de qualification implique une connaissance suffisante des compétences disponibles que possèdent les titulaires des emplois et des compétences que ces emplois requièrent. Le dépouillement des comptes-rendus d'entretiens annuels d'appréciation fait ressortir les écarts entre les compétences du salarié et celles requises pour son poste. La structure des qualifications réalisée à partir des grilles en vigueur dans l'entreprise donne une première indication. L'existence d'une carte des emplois et de descriptions de postes actualisées est nécessaire.

B.3. La recherche de l'équilibre

L'un des objectifs stratégiques de la fonction ressources humaines est d'assurer l'équilibre qualitatif et quantitatif, c'est-à-dire de veiller à ce que l'entreprise soit dans la situation 5 aujourd'hui et s'y maintienne à court, à moyen et à long terme.

La fonction ressources humaines met en œuvre des modalités permettant l'adaptation à court terme, c'est-à-dire la réduction des écarts structurels et la réponse immédiate aux variations d'activité (section III). Elle met en place une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permettant l'adaptation à moyen terme (section IV). Elle utilise un certain nombre de modalités d'anticipation dans une approche stratégique (section V).

C. L'adaptation à court terme

La gestion à court terme de l'emploi a pour objectif d'assurer l'adéquation régulière entre les besoins de l'entreprise et la population au travail.

En cas d'insuffisance ponctuelle, les conséquences sont coûteuses :

dégradation de la qualité, perte de production, perte de ventes, etc. L'excédent ponctuel est également une source de coût avec des frais de personnel excessifs.

Insuffisance et excédent sont plus ou moins prévisibles : les phénomènes saisonniers sont connus à l'avance, mais, dans l'environnement économique cahoteux et chaotique, les variations d'activité sont fortes et peu prévisibles.

La gestion à court terme de l'emploi doit répondre à trois situations fréquentes :

- les variations saisonnières d'activité ;
- les pointes d'activité ;
- les baisses d'activité.

La gestion à court terme de l'emploi est indissociable de la gestion des temps. La flexibilité peut prendre la forme de FQE ou de FQI. La flexibilité quantitative externe privilégie la variation du niveau d'emploi par le recours notamment aux emplois précaires (TT, CDD). La flexibilité quantitative interne repose, elle, sur la variation du nombre d'heures à emploi constant grâce au recours aux heures supplémentaires, à l'annualisation ou au chômage partiel, par exemple.

C.1. Les variations saisonnières d'activité

Dans les secteurs d'activité où la demande connaît des variations saisonnières, la régulation peut parfois être assurée par les fluctuations des stocks.

Cependant, les stocks créent des risques (en cas de ventes moindres ou différentes) et des coûts (financer les valeurs d'exploitation). De plus, certains secteurs ont une activité saisonnière dépendant de leurs approvisionnements (agroalimentaire, par exemple). Dans d'autres cas, il faut produire pour répondre à une demande non stockable (hôtellerie).

Les heures supplémentaires et l'embauche de travailleurs saisonniers constituent les moyens traditionnels de répondre aux fluctuations saisonnières. Le noyau stable de salariés est complété pendant la saison et davantage sollicité.

Le développement de l'annualisation, sous ses différentes formes, offre une réponse intéressante.

1. *L'annualisation*

La modulation d'horaires dans le cadre de l'annualisation, le travail intermittent, la planification des congés, le développement de la récu-

pération des heures supplémentaires en basse période sont des moyens désormais largement utilisés.

Depuis 1982, la loi a permis des possibilités nouvelles d'adaptation avec la modulation des horaires. La variation de la durée hebdomadaire du travail peut être prévue à condition que sur un an cette période n'excède pas en moyenne la durée légale hebdomadaire ou le plafond annuel de 1 607 heures.

La « semaine élastique » d'un fabricant de jouets

Une entreprise fabriquant des jouets a adopté la « semaine élastique » variant de 24 à 45 heures, avec une moyenne hebdomadaire sur l'année de 35 heures :
– 24 heures par semaine en janvier et février (semaine de trois jours) ;
– 32 heures de mars à juin (4 jours) ;
– 9 semaines de 45 heures entre juillet et octobre (5 × 9 heures) ;
– 32 heures en novembre et décembre.

Le développement du travail intermittent (temps partiel annualisé) permet également de faire face avec souplesse aux fluctuations saisonnières.

Ainsi, une entreprise agroalimentaire a recruté des personnes à 75 % (30 semaines de travail de 40 heures) et d'autres à 60 % (24 semaines de 40 heures). Ces salariés ont un contrat à durée indéterminée et une rémunération lissée sur 12 mois.

2. *Les heures supplémentaires*

Les entreprises utilisent également les heures supplémentaires.

Constituent des heures supplémentaires (HS) toutes les heures de travail effectuées en sus de la durée légale hebdomadaire ou de la durée considérée comme équivalente, à l'exclusion des heures de récupération. Le salarié ne peut refuser d'accomplir les heures supplémentaires que l'employeur décide de faire effectuer.

Un contingent d'heures supplémentaires est prévu. Seules les heures supplémentaires effectuées au-delà de ce contingent sont soumises à autorisation de l'inspection du travail, après avis du comité d'entreprise.

Par voie d'accord, un contingent d'un volume supérieur ou inférieur au contingent légal de 220 heures par an et par salarié (depuis 2005), peut être prévu. Ce contingent est réduit, en cas de variation prévue de la durée hebdomadaire, à 130 heures. Depuis 2005, le salarié peut accepter de faire des heures supplémentaires au-delà du contingent (heures choisies).

Les heures supplémentaires donnent lieu à une majoration de salaire. Elles ouvrent droit, sous certaines conditions, à un repos compensateur.

Le taux de repos compensateur est 100 % (HS au-delà du contingent conventionnel) ou 50 % dans les entreprises de 20 salariés ou plus. Toute heure supplémentaire effectuée au-delà de la durée légale donne lieu à une majoration de 25 % (de la 36e à la 43e) et 50 % à partir de la 44e heure, sauf dispositions autres de la convention collective.

Le paiement des heures supplémentaires peut être remplacé par un repos compensateur (repos de 1 h 15 ou 1 h 30 selon le taux de majoration applicable). La compensation des heures supplémentaires permet de mettre en place une modulation très simple par accord ou décision de l'employeur si les délégués du personnel ou le comité d'entreprise ne s'y opposent pas dans les entreprises sans délégués syndicaux.

Depuis 2007, le nombre moyen d'heures supplémentaires par salarié à plein temps a progressé de 26,6 heures en 2007 à 37 en 2008 et plus de 42 heures en 2012 (50 heures pour les salariés à temps complet, 104 heures pour ceux qui en ont bénéficié).

3. *Le contrat à durée déterminée saisonnier*

Lorsque l'activité connaît des variations saisonnières, le recours à des contrats à durée déterminée (CDD) ou à des travailleurs temporaires est possible. Dans le cas de CDD saisonnier, il n'y a pas de prime de fin de contrat.

4. *Le groupement d'employeurs*

Des entreprises dont la saisonnalité est complémentaire peuvent créer un groupement d'employeurs (voir ci-dessus, § A.11).

C.2. Les pointes d'activité

Lorsque l'entreprise doit faire face à un surcroît temporaire d'activité, elle recourt généralement à l'un des moyens suivants :

- les heures supplémentaires et complémentaires ;
- les contrats à durée déterminée ;
- le travail temporaire ;
- la mobilité interne ;
- le prêt de main-d'œuvre ;
- la sous-traitance interne ou externe ;
- le report des congés et de la formation.

1. *Les heures supplémentaires et complémentaires*

Les possibilités d'utilisation et le coût des heures supplémentaires ont été évoqués ci-dessus.

Ainsi, dans une entreprise de plus de 20 salariés dont le contingent est de 220 heures, des horaires de 41 heures sur 35 semaines sont possibles, sans autre coût qu'une majoration de 25 % des heures supplémentaires.

Au-delà du quota, les conditions d'utilisation sont plus difficiles et les coûts s'accroissent. Il est préférable de prévoir de remplacer le paiement des heures par un repos compensateur de remplacement.

Les *heures complémentaires* (heures effectuées par un salarié à temps partiel au-delà de la durée du travail stipulée dans son contrat) sont contenues dans des limites strictes. Le contrat doit en préciser les limites. Elles sont majorées de 10 %. Elles ne peuvent excéder 1/10e de la durée de travail hebdomadaire ou mensuelle. Par accord, elles peuvent être portées à un tiers de la durée de travail hebdomadaire et majorées de 25 % au-delà de 10 % de cette même durée.

Lorsque la visibilité est réduite et qu'une baisse d'activité est envisageable, l'entreprise choisit de substituer au paiement d'heures supplémentaires un repos pris en période de basse activité (récupération).

2. *Contrat à durée déterminée et travail temporaire*

Le recours soit au travail temporaire, soit au contrat à durée déterminée a été étudié plus haut.

3. *La mobilité interne (flexibilité fonctionnelle)*

Il s'agit de faire venir des salariés des fonctions supports pour une certaine période à la production.

4. *Le prêt de salarié*

La loi de 2011 a organisé le prêt de salarié entre deux entreprises pour faire face aux fluctuations d'activité. Cette opération ne doit pas être à but lucratif.

5. *Autres mesures*

Parmi les autres mesures envisageables, les entreprises étudient les possibilités de :

- report des congés ou des actions de formation ;
- recours à la sous-traitance interne ou externe ;
- recours à des stagiaires.

C.3. Les réductions d'activité

Face à une réduction jugée passagère de la demande, l'entreprise, une fois épuisé le recours au stockage, est conduite à étudier les possibilités de réduire sa production. Le catalogue des mesures envisagées est, en général, le suivant :

1. l'arrêt des heures supplémentaires ;
2. le report des recrutements ;
3. le non-renouvellement des CDD ;
4. le non-renouvellement des TT ;
5. la replanification des congés et des actions de formation ;
6. l'utilisation des journées de RTT ou des journées du CET ;
7. l'activité partielle ;
8. l'octroi de jours de repos (« ponts ») à récupérer ;
9. le rapatriement de la sous-traitance ;
10. le prêt de salarié ;
11. la flexibilité fonctionnelle ;
12. les accords de maintien dans l'emploi.

1. *Les premières mesures*

Les mesures prises seront d'autant moins difficiles que l'entreprise dispose de volants de sécurité. Ceux-ci sont apportés par les heures supplémentaires, les CDD, le TT, la sous-traitance, notamment. Si l'entreprise a sous-dimensionné sa main-d'œuvre normale et recouru abondamment aux moyens précédents, la réduction d'activité peut être menée en douceur. L'accroissement de l'incertitude pousse les entreprises à se constituer des marges de manœuvre qui correspondent au souci de faire face à des pointes d'activité et à celui de se prémunir contre des réductions possibles.

Les contraintes d'utilisation des CDD et des TT ainsi que leur coût en limitent l'intérêt préventif. En outre, les heures supplémentaires et complémentaires sont enfermées dans un réseau de contraintes qui limitent leur utilisation permanente.

Le risque existe de voir prendre des mesures, dont l'impact dépasse le court terme, pour répondre à des variations conjoncturelles (arrêt du recrutement, réduction de l'emploi permanent), qui se révèlent dangereuses en cas de reprise de l'activité.

Parmi les premières mesures, il faut mentionner les incitations destinées à faire prendre les congés plus tôt, l'avancement d'actions de formation, l'octroi de « ponts » à récupérer, par exemple.

2. *Le chômage partiel (activité partielle)*

Entrée en vigueur le 17 juin 2013, la loi sur la sécurisation de l'emploi (article 16) constitue une réforme importante du dispositif d'activité partielle. Cette réforme vise principalement à le simplifier, notamment par la fusion des différents niveaux d'allocation, à aboutir à un taux de remplacement plus favorable pour les salariés en activité partielle et à allouer une aide plus avantageuse aux entreprises en revalorisant l'allocation d'activité partielle.

L'activité partielle concerne les entreprises confrontées à :
- une réduction de la durée habituelle du temps de travail de l'établissement ;
- une fermeture temporaire de tout ou partie de l'établissement.

L'activité partielle s'adresse aux entreprises qui subissent une réduction de la durée habituelle de temps de travail de l'établissement ou une fermeture temporaire de tout ou partie de ce dernier quand la réduction ou la suspension temporaire d'activité est imputable à l'une des causes suivantes :
- la conjoncture économique ;
- des difficultés d'approvisionnement ;
- un sinistre ou des intempéries à caractère exceptionnel ;
- la transformation, la restructuration ou la modernisation de l'entreprise ;
- toute autre circonstance à caractère exceptionnel.

• **Le principe**

Il s'agit de compenser la perte de revenu pour les salariés, liée à la réduction du temps de travail conventionnelle ou contractuelle sous le seuil légal (dans la limite de 1 000 heures par an et par salarié, contingent fixé par arrêté), tout en aidant les employeurs à financer cette compensation. En conséquence, les employeurs versent au salarié une indemnité horaire égale à 70 % de son salaire brut horaire (environ 84 % du salaire net horaire) sans pour autant que sa rémunération mensuelle puisse être inférieure au SMIC net. Le salarié qui est placé en activité partielle peut bénéficier d'actions de formation. Dans ce cas, l'indemnité versée au salarié est majorée pour atteindre 100 % du salaire net horaire. En contrepartie, l'employeur perçoit une allocation financée conjointement par l'État et l'organisme gestionnaire du régime d'assurance chômage :
- pour une entreprise de 1 à 250 salariés, l'employeur perçoit 7,74 euros par heure chômée et par salarié ;

– pour une entreprise de plus de 250 salariés, l'employeur perçoit 7,23 euros par heure chômée et par salarié.

Les indemnités d'activité partielle versées par l'employeur au salarié ne sont assujetties ni au versement forfaitaire sur les salaires, ni aux cotisations de Sécurité sociale.

N.B. : le contrat de travail du salarié placé en activité partielle est suspendu pendant les heures chômées. Ce dernier reste donc lié à son employeur (contrat de travail).

Toutes ces démarches peuvent être dématérialisées pour un gain de temps et d'efficacité.

• **La demande d'autorisation préalable**

Avant de placer un salarié en activité partielle, l'entreprise doit effectuer une demande d'autorisation auprès de l'unité territoriale de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) dont relève géographiquement son établissement.

Dans un délai de quinze jours :
– la demande est acceptée ou rejetée ;
– en l'absence de réponse, l'autorisation est tacitement accordée.

Si une entreprise formule une nouvelle demande dans les trente-six mois suivant la précédente, elle est susceptible de devoir souscrire des engagements fixés par l'autorité administrative, en concertation avec l'entreprise (prise en compte de la situation économique, des perspectives à court et moyen terme ainsi que d'un éventuel accord d'entreprise sur l'activité partielle et de l'avis des instances représentatives du personnel – IRP).

Depuis le 1er octobre 2014, conformément à l'article R. 5122-2 du Code du travail, les demandes préalables d'activité partielle doivent être réalisées en ligne.

3. *Le prêt de salarié*

La loi de 2011 a organisé le prêt de salarié entre deux entreprises pour faire face aux fluctuations d'activité. Ainsi, l'entreprise amortit une baisse d'activité en économisant sur les salaires le temps du prêt. Cette solution s'appuie sur la solidarité au sein d'un bassin d'emploi.

4. *La flexibilité fonctionnelle*

Les salariés en sureffectif sont affectés provisoirement à d'autres activités soit dans d'autres services, soit en anticipant la réalisation de tâches programmées pour plus tard.

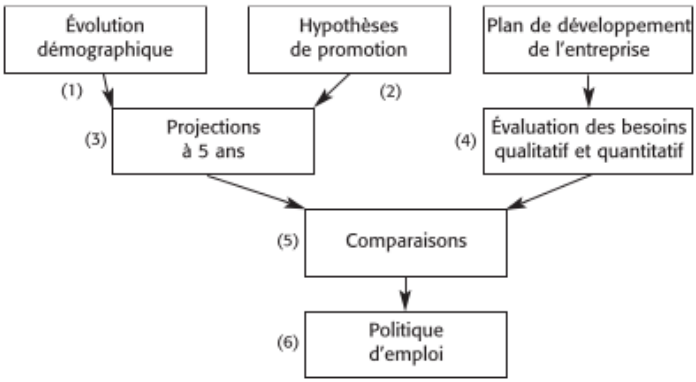
5. Les accords de maintien dans l'emploi

Les accords de maintien dans l'emploi ont remplacé en 2013 les accords compétitivité-emploi créés en 2012. Ils constituent un nouvel outil à la disposition des partenaires sociaux pour éviter les licenciements en cas de dégradation de la conjoncture économique dans les entreprises. Ainsi, l'employeur s'engage à préserver l'emploi et, en contrepartie, encourage les salariés à faire des concessions temporaires qui peuvent porter sur leur durée de travail, les modalités d'organisation de leur temps de travail, ainsi que sur leur rémunération. Ils gardent toutefois la possibilité, individuellement, d'accepter ou de refuser l'application de l'accord. En cas de refus, leur licenciement est prononcé selon les modalités d'un licenciement individuel pour motif économique. Le cadre juridique a été aménagé par la loi du 6 août 2015.

D. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La gestion à moyen terme de l'emploi favorise une gestion à court terme harmonieuse. Elle doit être menée avec rigueur à partir des informations disponibles, tant sur la population actuelle que sur les perspectives d'emploi. Elle s'inscrit dans une logique de compétence pour permettre d'étudier et de mettre en œuvre très tôt les actions adéquates.

La loi du 18 janvier 2005 a rendu obligatoire la négociation d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois tous les trois ans dans les entreprises de plus de 300 salariés.



Un exemple illustre la mise en œuvre de la démarche. Le bilan social de la société MT donne les informations suivantes :

	Cadres	Techniciens et agents de maîtrise	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total
Effectifs au 31/12/20*n*	36	40	126	248	**450**

D.1. L'évolution démographique de la population actuelle

Le chiffrage des départs prévisibles (départs en retraite et démissions, décès ou licenciements autres qu'économiques) repose sur plusieurs hypothèses notamment, en cas de départ à la retraite, les salariés utiliseront-ils les possibilités de retraite dès l'acquisition de leurs droits, à partir de 62 ans ou avant pour les carrières longues ?

Au fur et à mesure qu'il apparaît nécessaire de modifier les hypothèses faites, les conséquences sur les décisions programmées doivent être tirées rapidement. Une évolution des décisions de départ à la retraite, une accélération des démissions notamment doivent être très vite intégrées dans le modèle.

L'impact du développement du travail à temps partiel doit être également anticipé et chiffré en terme de diminution de l'équivalent temps plein.

Les hypothèses établies sur trois ans conduisent à prévoir 67 départs, dont 42 au titre de la retraite et 25 par démission. La ventilation des départs par qualification est la suivante :

Départs 20*n* + 1 à *n* + 3	Cadres	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Retraite	7	8	11	16	42
Démissions	2	2	5	16	25
Total	9	10	16	32	**67**

D.2. Les promotions

La connaissance de la politique de promotion et son application à la population actuelle permettent d'évaluer les glissements d'une catégorie à l'autre pour les cinq années à venir.

La politique de promotion active de l'entreprise privilégie l'obtention d'une qualification par le personnel non qualifié et l'accession de la maîtrise vers l'encadrement. En trois ans, 54 promotions d'employés et d'ouvriers non qualifiés dans la catégorie supérieure sont possibles ; 10 promotions du personnel qualifié vers la maîtrise et 8 promotions de TAM vers l'encadrement sont également escomptées.

D.3. La projection à cinq ans

La prise en compte des hypothèses et des choix relatifs aux départs et aux promotions fournit une projection à trois ans de l'effectif actuel par catégorie et permet de chiffrer la population disponible.

La projection à trois ans de la population actuelle conduit à une population probable de 383 agents.

	Cadres	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Effectifs au 31/12/20*n*	36	40	126	248	450
Départs	9	10	16	32	67
Promotion vers la catégorie supérieure	–	8	10	54	
Promotion depuis la catégorie supérieure	8	10	54	–	
Effectifs au 31/12/20*n* + 3	35	32	154	162	**383**

D.4. L'évaluation des besoins

L'examen des prévisions économiques à trois ans et du programme d'investissement doit permettre d'évaluer le dimensionnement et la structure de qualification de la force de vente et de l'outil de production. Cela implique la prise en compte des changements technologiques et une estimation des marchés futurs. L'évaluation des besoins repose sur diverses hypothèses. Elle conduit à retenir des fourchettes tenant compte de la combinaison d'hypothèses optimistes et d'hypothèses pessimistes.

L'une des hypothèses les plus délicates à formuler concerne l'organisation du travail et les compétences qui seront requises aux différents niveaux de qualification. En effet chaque emploi, chaque métier connaîtra une forte évolution des compétences requises. D'autres hypothèses concernent les choix d'externalisation.

La société prévoit une amélioration de son outil de production diminuant, en raison des gains de productivité, le nombre de postes de travail aussi bien non qualifiés (– 20 %) que qualifiés (– 10 %). La diversification de la gamme, l'effort d'innovation, le développement

commercial impliquent en revanche un accroissement du nombre des techniciens et des cadres.

Les besoins à trois ans sont ainsi évalués :

	Cadres	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Besoins prévisionnels	45	55	110	200	**410**

D.5. Les comparaisons

La comparaison établie entre les besoins de l'entreprise à trois ans et le personnel dont elle disposera alors en dehors de tout recrutement nouveau fait apparaître des écarts. Ces écarts peuvent être négatifs ou positifs : un *écart négatif* implique un *besoin de personnel supplémentaire* dans les catégories concernées. Cet écart peut être comblé par une modification de la politique de promotion dans certains cas ou par la mise en œuvre d'un plan de recrutement.

Un *écart positif* signifie un *sureffectif*. Cet écart implique des mesures de licenciement ou la révision de la politique de promotion et de reconversion, voire le réexamen des projets de développement de manière à accroître certains besoins. Ainsi, on peut examiner la possibilité de retarder un investissement de productivité si un sureffectif de personnel de production apparaît.

En l'absence de toute mesure corrective, les écarts prévisibles sont importants.

	Cadres	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Déficit	10	23		38	**71**
Sureffectif			44		**44**

Le solde global est un déficit de 27 agents. Ce déficit résulte de deux phénomènes :

– la réduction du volume d'emploi (– 40) ;
– la « fonte naturelle » des effectifs (– 67).

La « fonte naturelle » dépasse, compte tenu de la pyramide des âges actuelle, la réduction du nombre de postes prévue. Cependant, ce déficit global cache des disparités catégorielles et notamment un sureffectif dans la catégorie intermédiaire.

Les actions correctives envisageables sont nombreuses. Le choix dépend des orientations retenues. Ainsi, le refus de tout licenciement

pour raison économique implique, pour résorber le sureffectif de 44 agents qualifiés, de moduler les actions suivantes :

• *Accroître la promotion interne* de cette catégorie vers la catégorie supérieure grâce à des actions de reconversion et de formation. Compte tenu des choix technologiques, cette action peut trouver très vite ses limites.

• *Ralentir la promotion des postes non qualifiés* vers des postes qualifiés. Cela peut résorber le sureffectif en supprimant le déficit constaté chez les agents non qualifiés.

Le pourcentage d'agents non qualifiés promus serait donc ramené chaque année de 5 % à 1,5 % environ, soit 1 chance sur 70 d'être promu !

Un tel changement peut engendrer une dégradation du climat social, accélérer les départs des salariés non qualifiés, faire naître des conflits. Il présente également des limites.

• *Modifier le plan de développement* de manière à équilibrer différemment le rapport emplois qualifiés/emplois non qualifiés, c'est-à-dire accélérer la décroissance de l'emploi non qualifié au profit des emplois qualifiés. Cette réorientation peut se heurter à des contraintes technologiques et économiques.

Ces trois mesures privilégient l'action sur la *mobilité interne* pour résorber les sureffectifs et limiter le recours aux recrutements externes pour pallier les déficits.

Cette limitation des recrutements peut avoir des conséquences défavorables sur la pyramide des âges, qui accusera un vieillissement plus net, ainsi que sur le niveau effectif de qualification.

Aussi l'examen des mesures permettant de maintenir un rythme élevé de recrutement annuel par un développement de la mobilité externe est-il également nécessaire : aide à la reconversion, à la création d'entreprise, prime de départ volontaire, par exemple.

L'introduction de nouvelles technologies et les conséquences de la concurrence internationale conduisent parfois les entreprises à agir sur le niveau de leurs effectifs. Elles ont alors à concevoir et à mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi.

E. Les accords GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines,

fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. Depuis 2005, les entreprises doivent négocier tous les trois ans un accord GPEC portant sur :

- la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires ;
- les mesures d'accompagnement susceptibles d'être associées à la GPEC (formation, VAE, bilan de compétences, mobilité professionnelle et géographique...) ;
- les conditions d'accès à la formation professionnelle et de maintien dans l'emploi des salariés âgés.

Les mesures proposées aux salariés dans le cadre de la politique de l'emploi sont variées.

Ainsi, l'accord GPEC 2012-2014 du groupe Carrefour met à disposition des salariés une série d'outils RH. Ces outils, qui concernent aussi bien le processus de gestion de carrière (entretien individuel, comité carrière) que la formation (passeport formation) ou l'information, permettent aux salariés du groupe de se construire un véritable projet professionnel :

• **L'entretien individuel.** Au moins une fois tous les deux ans, le salarié rencontre son supérieur hiérarchique dans le cadre d'un entretien formalisé. À cette occasion, le salarié fait le point sur sa situation professionnelle (connaissances et compétences par rapport au métier actuel) et peut exprimer ses souhaits de mobilité.

• **Le comité carrière.** Les informations recueillies lors des entretiens individuels sont examinées au sein des comités carrières à tous les niveaux du groupe (de l'établissement au groupe). Ces derniers permettent d'identifier les personnes pouvant avoir une évolution verticale ou horizontale au sein du groupe.

• **Le passeport formation.** La direction s'engage à mener une réflexion sur la mise en place d'un passeport formation commun à tous les salariés du groupe. Il s'agit d'un outil permettant de disposer d'un état des formations suivies par le salarié et lui permettant de reconstituer sa propre carrière.

• Le **site d'information** enviedebouger.carrefour.fr. Un site unique d'information a été mis en place pour que les salariés du groupe puissent saisir des opportunités de recrutement, de mobilité ou de reclassement, toujours dans l'optique de les rendre acteurs de leur parcours professionnel.

F. Les enjeux de la diversité

La politique de l'emploi intègre la prise en compte de la diversité.

La non-discrimination et l'égalité des chances portent en particulier sur cinq points.

F.1. La gestion des âges et les actions à l'égard des seniors

De nombreuses dispositions légales et réglementaires ont favorisé la gestion des âges et la négociation d'accords notamment sur les seniors. Ainsi, les entreprises de plus de 300 salariés doivent être couvertes depuis le 30 septembre 2013, par un accord ou, à défaut, par un plan d'action relatif au contrat de génération. L'accord ou le plan d'action doit comporter un diagnostic et intégrer des engagements en faveur de :

- l'intégration durable des jeunes ;
- le recrutement et le maintien dans l'emploi des seniors ;
- la transmission des compétences ;
- l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que la lutte contre les discriminations.

En cas d'absence d'accord ou de plan d'action, l'entreprise est soumise à une pénalité.

F.2. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Dans le cadre de la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances, le croisement de la structure des qualifications avec le genre est largement utilisé. Si des écarts entre les proportions des femmes et des hommes apparaissent aux différents niveaux de qualification, des actions pour l'égalité professionnelle avec des objectifs d'équilibrage des taux de féminisation lorsqu'on s'élève dans la structure de qualification.

Le cadre réglementaire a poursuivi ces dernières années son évolution en faveur de l'égalité professionnelle et a renforcé les exigences vis-à-vis des entreprises en augmentant le nombre de thèmes devant être traités dans la négociation ou dans les plans d'action.

F.3. L'intégration de personnes en situation de handicap

L'emploi des personnes handicapées constitue un enjeu humain, économique et managérial. La politique de l'emploi définit des objectifs pour l'intégration, le recrutement, la formation, le maintien dans l'emploi et l'évolution professionnelle des personnes handicapées ainsi que pour la sous-traitance aux secteurs adaptés et protégés.

F.4. L'achat et l'externalisation responsables

Les politiques de promotion des diversités concernent également l'achat responsable et l'externalisation (clauses « diversité » dans les appels d'offres, politique vis-à-vis des EA/ESAT, clauses d'insertion, liens commerciaux avec des entreprises « issues de la diversité », audits « diversité » des fournisseurs, etc.).

F.5. Le management de la diversité

Progressivement, le développement des politiques et des engagements en matière de diversité a suscité l'apparition de structures dédiées au sein des entreprises. Dans un premier temps, les entreprises ont mis en place des missions dédiées aux principaux dossiers de la diversité : « mission intégration des personnes en situations de handicap », « mission égalité professionnelle femmes-hommes », « mission senior ». L'importance des enjeux et la nécessité d'une approche cohérente et exhaustive ont conduit à créer des structures englobant toutes les dimensions de la diversité : direction de la diversité, direction des diversités, direction diversité et inclusion...

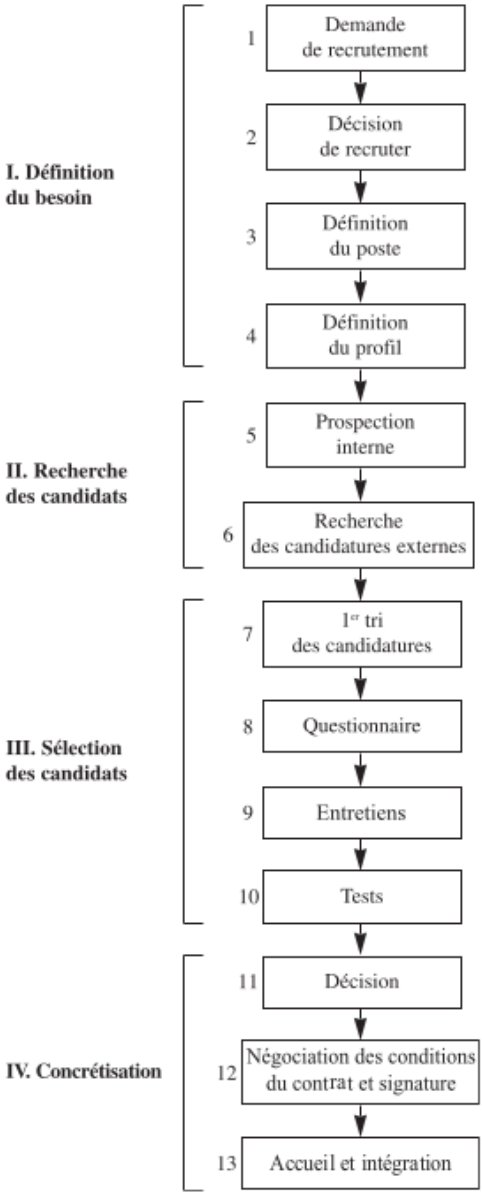
III. Le recrutement

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise. Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques. La réussite du recrutement repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise.

A. Le processus de recrutement

Les différentes étapes du recrutement s'articulent selon le schéma indicatif 2.2. Toutes les étapes ne sont pas indispensables dans toutes les situations. Ce schéma doit être adapté à chaque cas.

Aujourd'hui, les NTR (Nouvelles Technologies de la Relation) et les outils de traitement des mégadonnées d'une part, l'arrivée sur le marché du travail de la génération digitale d'autre part, et, enfin, l'évolution des compétences que recherchent les recruteurs, favorisent le renouvellement de l'ensemble du processus de recrutement et d'intégration. Cependant, cette transformation ne concerne encore que certains acteurs du recrutement.


I. Définition du besoin
1 Demande de recrutement
2 Décision de recruter
3 Définition du poste
4 Définition du profil
II. Recherche des candidats
5 Prospection interne
6 Recherche des candidatures externes
III. Sélection des candidats
7 1er tri des candidatures
8 Questionnaire
9 Entretiens
10 Tests
IV. Concrétisation
11 Décision
12 Négociation des conditions du contrat et signature
13 Accueil et intégration

B. Du recrutement à l'e-recrutement

Avec Internet et le Web 1.0, les processus de recrutement ont connu une première évolution. Avec le lancement de sites de recrutement (Monster.fr a été créé en 1999), la recherche et le recueil de candidatures *via* Internet se sont développés.

Avec le Web 2.0, c'est l'ensemble du processus de recrutement qui connaît une profonde transformation. Le candidat dispose d'informations et d'outils nombreux lui permettant de se préparer efficacement. Le recruteur dispose d'une gamme d'outils pour développer l'interactivité et la proactivité, attirer les candidats, dialoguer avec eux. Le Web 2.0 amplifie également l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa massification et la perception de la marque employeur. L'ensemble des étapes du processus de recrutement bénéficient de l'apport du Web 2.0.

B.1. La stratégie de recrutement

Le Web 2.0 est un outil de choix pour développer l'attractivité de l'entreprise et son image d'employeur de référence. L'utilisation des réseaux sociaux permet de communiquer sur sa marque employeur. L'entreprise qui souhaite attirer doit veiller à son e-réputation notamment auprès de ses cibles de recrutement. Parmi les outils utilisés depuis quelques années pour construire son image, les jeux sérieux (*serious games*) ont pour objectif de faire passer le joueur à un statut de futur collaborateur.

B.2. La préparation du recrutement

Le Web 2.0 permet à plusieurs acteurs d'intervenir dans la définition du besoin. Les RSNE (réseaux sociaux numériques d'entreprise) contribuent à améliorer la définition d'un profil de poste et à être plus précis. Les outils collaboratifs aident à la rédaction des profils et à l'élaboration de fiches.

B.3. La recherche des candidatures

Les RSNE (réseaux sociaux numériques d'entreprise) permettent d'améliorer la prospection des candidatures internes. L'utilisation des réseaux sociaux externes est devenue incontournable. Elle permet de réduire les coûts, les délais de recrutement, d'accroître le vivier de candidatures et de trouver les non-candidats susceptibles d'être intéressés. Le Web 2.0. favorise la cooptation : un membre du réseau fait suivre une offre d'emploi à l'un de ses contacts ou fait suivre le profil d'un candidat, un candidat demande à un de ses contacts d'être introduit auprès d'un membre de son réseau, un recruteur demande un avis sur un candidat.

Les informations disponibles sur les réseaux sociaux sont devenues une source appréciable pour identifier les profils recherchés. Lorsqu'on entre des mots clés tels que fonctions occupées, diplôme, localisation, expérience, compétences linguistiques, les moteurs de recherche permettent de repérer des profils recherchés. L'examen du CV, et éventuellement de l'e-portfolio de compétences et des recommandations d'autres membres, permet un premier choix de personnes à contacter.

B.4. La sélection des candidatures

Plusieurs étapes du processus de sélection bénéficient des outils du Web 2.0. Les moteurs d'analyse se sont adaptés au domaine du recrutement en automatisant le tri des CV. Les entretiens peuvent, pour les premiers d'entre eux en particulier, devenir virtuels avec les entretiens en ligne. Des outils proposent des fonctions de présélection. Les tests en ligne se sont développés. Les mélanges de méthodes classiques et d'outils Web 2.0 sont également fréquents.

B.5. L'accueil et l'intégration

Les outils se développent pour encadrer le parcours d'intégration et le préparer en amont pour découvrir l'entreprise, la culture, le métier, les politiques RH. Les RSNE (réseau sociaux numériques d'entreprise) et les « *serious games* » peuvent contribuer à réduire la courbe d'apprentissage.

C. La définition du besoin

C.1. La demande de recrutement

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire.

C.2. La décision de recruter

Le *diagnostic d'opportunité* de la demande permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à

durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc.) sont également envisagées.

Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et de la répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté.

La décision de procéder à un recrutement précise la nature du contrat envisagé (CDI ou non) et les horaires (temps plein ou partiel).

C.3. La définition de l'emploi

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de l'emploi à pourvoir. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment, de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective. La description du poste doit correspondre à la réalité. Lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède à son analyse.

1. *L'analyse de l'emploi*

L'analyse de l'emploi est une des clés de voûte de la GRH. Elle présente une large gamme d'utilisations au-delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base).

L'analyse respecte deux principes. Elle s'attache :

- à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) ;
- aux activités (non à la personne).

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, dans le cadre d'une évolution de l'organisation, cerner les missions et activités qui seront effectivement celles du poste est nécessaire.

2. *La description de la fonction*

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose. La fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques :

- identification de l'emploi ;
- mission de l'emploi ;
- situation dans la structure ;
- inventaire des situations professionnelles ;
- description des activités ;

– marge d'autonomie ;
– contrôle par le supérieur ;
– moyens : humains, matériels.

C.4. La définition du profil

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

• *La mission confiée.* Cette rubrique reprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions.

• *Les compétences nécessaires.* La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.

• *Le profil du candidat.* Il est défini, notamment, en termes de savoir agir (que doit savoir et savoir faire le candidat), de vouloir agir (les éléments de motivation attendus) et du pouvoir agir (type de personnalité attendue).

D. La recherche des candidats

La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

D.1. La prospection interne

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe intervient en l'absence de possibilités de recrutement interne ou pour des postes de débutants.

L'expression *recrutement interne* est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de sélection que les postulants externes.

La prospection interne repose sur :
– l'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : les entreprises se sont fréquemment dotées d'un intranet Emploi ;
– l'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels ;

– l'existence de plans de succession et d'un organigramme de remplacement ;
– l'existence de comité de carrière et de revue du personnel.

L'exploitation de la masse considérable d'informations concernant chaque salarié présent dans l'entreprise ouvre des possibilités de détection des talents internes. La maîtrise du *big data* permet en particulier de repérer les salariés qui ont envie de développer leurs compétences et de progresser à travers leurs comportements.

La promotion interne présente des limites. Elle prend parfois en compte davantage les résultats passés que les aptitudes à remplir le nouveau poste. Soit que de bonnes performances accélèrent la carrière jusqu'au niveau d'incompétence (*cf.* principe de Peter), soit que le souci de se débarrasser d'un collaborateur médiocre pousse le responsable hiérarchique à faciliter sa promotion. Elle peut susciter des rivalités internes et priver l'entreprise d'un regard neuf.

La promotion interne a des avantages réels : temps de formation et d'intégration réduit, économie du coût d'un recrutement externe, stimulation des salariés à développer leurs compétences, risques d'erreurs réduits.

D.2. La recherche des candidatures externes

La recherche de candidatures externes renvoie :
– au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
– à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original.

L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

De nombreux moyens de prospection existent. Internet a modifié leur importance relative.

1. *Les candidatures spontanées*

Elles sont en nombre croissant. L'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les liens avec les écoles et les universités, la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les diplômes recherchés.

Les entreprises offrent de plus en plus la possibilité d'envoyer sa

candidature sur leur site Web. Les CV peuvent, dans ce cas, être préformatés, de façon à faciliter leur traitement. Les délais de réponse sont alors très courts.

2. *L'annonce de recrutement*

Elle peut être adressée à des associations ou à des organismes, être publiée dans la presse ou de plus en plus fréquemment sur Internet.

L'APEC et Pôle Emploi diffusent les offres et fournissent des dossiers de candidats remplissant les conditions requises.

Les associations d'anciens élèves des grandes écoles et des universités ont souvent un service qui reçoit et diffuse les offres d'emploi.

L'efficacité de l'annonce repose sur l'adaptation du support au poste, à sa situation géographique et à la qualité du contenu. Six points doivent être mentionnés dans l'annonce :

- l'accroche ;
- la société, secteur, taille, lieu, objectifs (même si le nom de l'entreprise est conservé secret) ;
- la fonction : intitulé, objectifs, évolution possible ;
- le profil recherché : formation, expérience, compétences ;
- les avantages : rémunération, formation, autres avantages ;
- le mode de contact (l'e-mail ou le téléphone).

Le coût de l'annonce est assez élevé. En moyenne, on considère qu'il représente 10 à 20 % du salaire annuel.

La rédaction de l'annonce est de la plus grande importance. Si elle est explicite, claire et sans ambiguïté, elle sera lue et comprise par le petit nombre de candidats correspondant au poste.

Des agences spécialisées assistent les entreprises dans la préparation de leurs publicités de recrutement.

3. *Le recrutement en ligne*

Depuis dix ans, le recrutement utilise Internet de façon croissante. Les entreprises diffusent leurs offres sur leur site Internet et reçoivent un flux croissant de candidatures spontanées ou sollicitées par cette voie. Les sites généralistes qui fédèrent sur Internet l'offre et la demande d'emploi se développent. Les entreprises peuvent leur confier la recherche de candidats présentant les compétences recherchées et compléter la collecte réalisée sur son propre site.

Ces sites, gratuits pour le candidat, sont des banques de données de CV, parfois faciles à remplir mais demandant parfois au candidat de 15 à

30 minutes. Les entreprises payent pour la publication de leur offre et pour la sélection de CV correspondant à leur recherche.

Les sites généralistes institutionnels de Pôle Emploi (www.pole-emploi.fr) et de l'APEC (www.apec.asso.fr) sont les premiers acteurs du recrutement en ligne sur le marché français.

Les sites généralistes privés liés à la presse, Cadreemploi et Cadres Online, ont été mis en ligne en 1996 et sont leaders sur le marché malgré l'arrivée sur le marché français de sites internationaux, sites spécialisés et des sites entreprise.

Pôle Emploi a élaboré une charte de déontologie « net emploi » pour les sites de recrutement.

4. *Les réseaux sociaux*

Les réseaux sociaux deviennent incontournables dans le recrutement. Le poids du Web 2.0 s'accroît. Les candidats utilisent la toile pour s'informer, échanger et tester la réalité de la communication institutionnelle de l'organisation. Les entreprises deviennent présentes sur Viadeo, LinkedIn, Facebook ou Twitter en complément de leur propre site et des acteurs spécialisés (Pôle Emploi, APEC, Monster...). Certaines entreprises apportent à travers le Web 2.0 des conseils aux candidats, applications de préparation à l'entretien, partage d'expérience...

Les recruteurs ont progressé pour mieux utiliser ces trois sources de données :

- les sites emplois-carrière des entreprises évoluent avec de nouvelles identités visuelles, des vidéos, des serious games et des concours. Les candidats peuvent postuler depuis leur mobile en utilisant leur profil LinkedIn pour leur CV. Ces sites proposent un écosystème digital avec le souhait d'enrichir l'expérience des candidats et de faire interagir leurs collaborateurs en mettant en relation les candidats en attente d'information sur les métiers et leurs salariés, experts sur leur champ de compétence. Le dialogue direct devient essentiel pour attirer et identifier les bons profils ;
- les entreprises deviennent plus exigeantes dans l'achat et l'optimisation de l'utilisation des bases de données des *job boards* ;
- les entreprises développent des outils pour exploiter les méga-données disponibles sur les réseaux sociaux et sur le Net afin d'identifier les profils recherchés.

5. *L'approche directe*

Pratiquée par les « chasseurs de têtes », l'approche directe s'est développée. Elle favorise le recrutement de personnalités peu susceptibles d'être approchées par les autres voies.

La méthode consiste à identifier les candidats qui correspondent au profil, à entrer directement en contact avec eux et à faire une proposition à des personnes qui n'avaient pas manifesté l'intention de changer de poste.

Il existe trois familles de cabinets. Ceux spécialisés dans la chasse des top managers (au-delà de 150 000 euros), ceux qui visent les experts et dirigeants intermédiaires (75 000 à 150 000 euros) et enfin ceux qui visent l'encadrement.

Le coût de la prestation du cabinet de recrutement est élevé (environ un tiers de la rémunération annuelle du poste). Il correspond à un exercice délicat à trois niveaux : il s'agit d'identifier les personnes, puis de les approcher et de sélectionner celle qui convient et, enfin, de la séduire.

6. *Les autres moyens*

D'autres sources sont utilisées :

• *Les stages.* Ils sont un tremplin pour les jeunes diplômés, car un certain nombre de stages de fin d'étude débouchent sur une proposition de recrutement.

• *La cooptation.* Les salariés sont invités à proposer la candidature de personnes qu'ils connaissent et qui répondent aux critères de l'entreprise.

• *La transformation de CDD ou d'intérimaires en CDI.* Elle constitue, elle aussi, une source de recrutement.

• *L'apprentissage et les contrats de professionnalisation* permettent également de constituer un vivier dont l'importance croît avec le développement de l'apprentissage dans les grandes écoles (ESSEC dès 1995) et les universités.

• *Les rencontres informelles avec les candidats (job dating).* Ainsi la SNCF organise des « trains emploi » et des rencontres « six heures chrono ».

E. La sélection des candidats

E.1. Le tri des candidatures

La sélection débute par l'analyse des *curriculum vitae*. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de

l'entreprise conduit à une élimination importante. 90 % des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées. Cette première sélection doit éviter toute discrimination.

Une première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses retenues font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidats pour la suite du processus.

Le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels. Ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent. La présentation doit faciliter la prise de connaissance des faits.

La lettre d'accompagnement permet de mettre en avant des atouts et d'inciter le recruteur à recevoir le candidat en entretien.

À l'issue de ce premier tri, une convocation à un entretien et/ou un questionnaire standard peuvent être adressés aux candidats retenus avec une présentation du poste et de la société. Les autres reçoivent à ce stade une lettre négative.

Lors d'un recrutement en ligne, le recruteur propose une liste de mots-clés et le moteur de recherche fait remonter tous les CV conformes disponibles dans la CVthèque.

Certains « testings », validés en 2006 par la loi sur l'égalité des chances, ont fait ressortir que ce premier tri pouvait être à l'origine de discriminations interdites et que des candidatures étaient éliminées en fonction de l'âge, du sexe, de l'origine notamment. Ce premier tri doit donc être rigoureusement fondé sur des critères liés au poste [1].

E.2. Le questionnaire (ou dossier de candidature maison)

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne ».

La jurisprudence a censuré les questions indiscrètes de l'employeur. Elle a également admis la non-révélation d'informations ne portant pas sur les aptitudes professionnelles. Depuis 1993, la loi prévoit que les informations demandées au candidat sous quelque forme que ce soit doivent avoir un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé, et le candidat est tenu d'y répondre de bonne foi. Le candidat est informé des méthodes et des techniques d'aide au recrutement.

1. Gavand (A.), *Recrutement, les nouveaux standards*, Eyrolles, 2013.

L'analyse du questionnaire et du *curriculum vitae* permet de convoquer les meilleurs candidats pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.

E.3. L'entretien de recrutement

L'entretien de recrutement a un double but :

- informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ;
- lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc. C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.

La réussite de l'entretien implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

La validité de l'entretien implique une structuration spécifique. Un canevas permet de ne rien oublier des données à rassembler.

La feuille d'évaluation permet la normalisation des évaluations, d'objectiver les faits et de juger les expériences du candidat à partir des renseignements fournis. Les faits précis, les qualités de communication manifestées, l'aptitude au dialogue, la pertinence des questions et des réponses, l'aisance verbale, l'ouverture d'esprit, l'aptitude à se mettre en valeur, à se « vendre », ainsi que la motivation sont notés.

Si les informations recueillies correspondent aux critères de sélection retenus, l'intérêt de la candidature peut être apprécié.

À ce moment, et en accord avec le candidat, est prise la décision de poursuivre l'étude du dossier. Le processus de recrutement se continue par d'autres entretiens avec le futur responsable hiérarchique, les dirigeants de l'entreprise, et parfois les futurs collègues. Généralement, le processus de recrutement d'un cadre inclut trois ou quatre entretiens.

L'entretien constitue dans de nombreux cas la seule technique d'évaluation utilisée dans le processus de recrutement. Il est donc particulièrement nécessaire que ces entretiens soient bien préparés, que les difficultés psychologiques et matérielles soient prises en compte. L'interviewer doit posséder une double compétence organisationnelle et psychologique : connaître la fonction et son environnement et savoir écouter, contrôler ses sentiments, repérer les contradictions et les élé-

ments importants, en évitant les attitudes de domination plus ou moins conscientes.

Il est important que les responsables opérationnels menant des entretiens bénéficient d'une formation spécifique. En effet des études ont fait ressortir un risque de discrimination à cette étape. Le responsable peut privilégier le clone et écarter les profils atypiques. Ceci contredit les engagements de l'entreprise en matière de diversité.

E.4. Les tests de recrutement

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ;
- classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

Les tests peuvent être classés en plusieurs catégories.

• *Les tests d'aptitude*s pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissances entrent dans cette catégorie.

• *Les tests de personnalité.* Ils visent à cerner la personnalité du candidat. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman comprend trois cents questions relatives au dynamisme, à la sociabilité, etc. Les inventaires de personnalité les plus utilisés sont SOSIE, Performance, Alter ego, le D5D... La *graphologie* vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique. Elle a été très utilisée en France mais son emploi est controversé. Les *tests projectifs* tentent d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité. Leur interprétation, très délicate, doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie. Les *tests de groupe* proposent une situation de groupe rassemblant généralement les derniers candidats en piste. Autour d'un thème, d'un jeu de rôle, les participants s'expriment et dévoilent une partie de leur comportement, de leur personnalité face aux sélectionneurs.

• *Les tests de situation.* Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle. Leur

difficulté de conception limite l'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection. Ils ont une valeur prédictive forte.

• *La Méthode de Recrutement par Simulation (MRS).* Développée par Pôle Emploi, la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS) permet d'aborder autrement le recrutement en ne tenant pas compte de l'expérience ni du niveau de diplôme. Fondée sur les habiletés nécessaires pour occuper un poste de travail, la MRS consiste à repérer l'ensemble des capacités requises pour réaliser un travail lors d'analyses de postes en entreprise puis à construire des exercices permettant de les évaluer chez les candidats. Ces exercices reproduisent par analogie le poste de travail et mettent donc les candidats en situation de démontrer concrètement leur capacité à tenir ce poste.

L'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

– leur validité : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents ;
– leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis ;
– leur fondement scientifique parfois limité (graphologie, morphopsychologie, astrologie) ;
– leur capacité prédictive.

Dans certains cas, la sélection peut nécessiter un essai professionnel. Au cours de l'essai, le candidat exécute un travail correspondant à la qualification pour laquelle il postule. Il s'agit de juger les capacités du candidat à un emploi exigeant une grande précision, une habileté particulière ou la maîtrise d'un outil.

F. La concrétisation, l'accueil et l'intégration

F.1. La décision

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. La décision finale est collective à partir de l'ensemble des

données recueillies et prend en compte les engagements de l'entreprise en matière de diversité, d'égalité professionnelle, de recrutement de personnes handicapées et de population défavorisées.

F.2. La négociation d'engagement

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet.

La signature du contrat marque l'accord des deux parties.

F.3. La signature du contrat

Une directive européenne impose aux entreprises l'obligation de délivrer au salarié, dans les deux mois suivant l'embauche, un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre du salarié ou la description sommaire du travail, la date de début du contrat, les divers éléments du salaire et la périodicité du versement, la durée du travail journalière ou hebdomadaire.

Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas :

- contrat à durée déterminée ;
- contrat de travail temporaire ;
- contrat à temps partiel ;
- contrat d'apprentissage ;
- contrat de professionnalisation, etc.

Certaines conventions collectives exigent la rédaction d'un contrat écrit.

Certaines clauses peuvent être introduites lorsque la fonction le justifie : clause de mobilité en prévision de futurs déplacements, clause de non-concurrence, clause de dédit en cas de formation onéreuse, clause d'exclusivité, clause relative aux inventions du salarié, clause de responsabilité personnelle, etc.

F.4. L'accueil

Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut, à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles.

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des *procédures d'accueil* de l'entreprise et du *suivi de l'adaptation*. Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût du recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux embauchés.

Certaines choisissent l'institution du *tutorat*. Le tuteur est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation. Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu de travail. Il aide l'intéressé à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques. Il présente l'intéressé aux cadres. Il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement. Il lui fournit toute documentation utile. Il le met en contact avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale. Il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil à apporter aussi longtemps que cela est nécessaire.

Les entreprises développent de plus en plus le *mentorat*, accompagnement personnel et confidentiel apporté par un salarié à un jeune récemment embauché. Cette relation se déroule sur une période longue afin d'épauler et de suivre le nouvel entrant dans son évolution professionnelle et personnelle.

F.5. L'intégration

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. La proportion de CDI dont la durée est inférieure à un an progresse régulièrement depuis 2007. 36,1 % des CDI débutés en 2011 [1] ont duré moins d'un an. La fréquence de ces CDI de courte durée est particulièrement élevée dans le tertiaire (38,4 %). Les CDI rompus avant un an le sont en raison d'une démission (16,1 %) ou de la fin de période d'essai (12,7 %). Les licenciements autres qu'économiques (3,3 %) et les ruptures conventionnelles (1,7 %) ont un poids plus marginal. Le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau

1. *DARES Analyses*, janvier 2015, n° 005.

salarié n'entre dans le système d'appréciation général. Ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuels : un entretien après trois mois, six mois et un an, par exemple.

Certaines entreprises organisent également un suivi collectif, constituant dès l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la procédure d'accueil et qui, périodiquement, se retrouvent pour faire le point, avec un responsable RH, de leur intégration.

Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque, durant ce laps de temps, les deux parties peuvent revenir sur leur décision.

Pendant la durée de l'essai, les parties en présence sont soumises à toutes les règles qui régissent les rapports entre employeur et salariés.

La seule différence réside dans le régime de la rupture applicable à ce type de contrat. Le contrat à l'essai peut à tout moment être rompu avec un délai de prévenance progressif : 24 heures (moins de huit jours), 48 heures (jusqu'à un mois), quatre semaines au-delà de trois mois.

La période et sa durée doivent être fixées dans le contrat. La loi du 25 juin 2008 précise que le contrat CDI peut comporter une période d'essai dont la durée maximale est de deux mois (ouvriers et employés), trois mois (agents de maîtrise et techniciens) et quatre mois (cadres) si l'accord de branche le prévoit. Elle peut être renouvelée une fois si le contrat le prévoit.

G. L'audit de recrutement

L'évaluation comprend, d'une part, un aspect quantitatif et financier et, d'autre part, un aspect qualitatif.

G.1. Le coût du recrutement

Tout au long d'un processus de recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise ou extérieures ont un rôle effectif et y consacrent du temps. Des coûts directs sont également engagés. L'ensemble des coûts de recrutement comprend plusieurs aspects.

Les coûts correspondant aux temps passés par les divers acteurs.

Les frais directs facturés. Ces frais peuvent être importants. Ainsi, pour le recrutement d'un cadre, les frais d'annonce représentent souvent de 10 à 20 % du salaire annuel ; et les honoraires du cabinet de recrutement, de 12 à 20 % de ce même salaire. Lorsque le recrutement se situe à un niveau plus élevé et implique l'intervention d'un chasseur de têtes à

l'exclusion de toute annonce, les tarifs de cabinets extérieurs sont plus élevés (un tiers de la rémunération annuelle).

Les coûts correspondant à des frais de fonctionnement administratifs des services de recrutement.

L'analyse des coûts de familiarisation, de formation et d'adaptation complète la démarche.

G.2. L'audit de non-discrimination

L'interdiction de toute discrimination lors du recrutement et l'alourdissement des sanctions en cas de non-respect de cette obligation pousse les entreprises à réaliser des audits pour vérifier que, tout au long du processus de recrutement, les risques de discrimination sont contrôlés. La légalisation du « testing » consistant à piéger le recruteur potentiel par un « test », comme moyen de preuve qui établit l'existence d'une discrimination (loi du 30 mars 2006) accroît les risques en termes d'image et sur le plan pénal. Une étude réalisée en 2005 avec l'envoi de 6 CV à 325 offres d'emploi montrait que l'homme de plus de 50 ans, la femme d'origine maghrébine et l'homme d'apparence obèse recevaient moins de 10 % des convocations. L'« autotesting » d'une part, la comparaison entre caractéristiques des CV reçus et des candidats convoqués d'autre part, font ressortir certaines anomalies. L'auditeur identifie tout au long du processus les risques de discrimination directe ou indirecte. En 2013, 50 % des saisines du défenseur des droits concernent l'emploi, 25 % les discriminations en fonction de l'origine du candidat, 14 % les activités syndicales, 13 % l'état de santé, 13 % la grossesse et 11 % le handicap.

IV. Mobilité, carrière et parcours professionnel

La carrière dans une entreprise est une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié qui constituent son parcours professionnel.

Un parcours est un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne.

L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotion. Le suivi et la prépa-

ration de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières et de mobilité interne.

La mobilité interne implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de mobilité et de promotion et d'une gestion des carrières. Cela englobe enfin la prise en compte des départs.

A. Les systèmes d'appréciation

La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (mobilité et promotion, rémunération, formation, notamment) et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.

Aujourd'hui, l'existence d'un système d'entretien annuel d'appréciation apparaît indispensable dans toute organisation. Cependant, tout système d'évaluation suscite des réserves (est-ce vraiment utile d'évaluer ? a-t-on le droit de juger ? qui peut évaluer qui ?), et les difficultés rencontrées sont nombreuses.

A.1. Les objectifs : piloter la performance, accompagner l'évolution professionnelle

Le système doit permettre de *mesurer la contribution* de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de *garantir un lien avec la rétribution*. Le système est donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.

Le partage de la fonction RH et l'adoption de l'approche « Tous DRH » renforcent l'importance de l'appréciation.

À travers l'appréciation, c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiés à chaque responsable qui est appréhendé.

L'appréciation doit permettre :

- de favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension RH de son rôle ;
- d'améliorer la gestion du potentiel humain ;
- de développer et mobiliser en permanence les compétences des salariés.

Les buts poursuivis lors de la mise en place d'un système d'appréciation peuvent être :

– d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel ;
– de créer un climat de travail plus favorable ;
– de rendre plus rationnelles les décisions individuelles prises ;
– de mettre en œuvre une gestion des compétences.

Les décisions que l'appréciation améliore peuvent être classées en trois niveaux :

a. les promotions, les mutations, les changements d'affectation et l'ensemble des décisions de mobilité ;

b. les actions visant à améliorer les compétences individuelles et collectives et l'organisation (formation, par exemple) ;

c. l'individualisation de la rémunération.

Selon les décisions à éclairer, l'appréciation devra être centrée de préférence sur la personne *(a)*, les actes *(b)* ou les résultats *(c)*.

Il est donc indispensable d'adapter le type d'appréciation aux objectifs poursuivis.

Dans le cadre de la gestion des carrières, l'appréciation permet :
– d'analyser la situation dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité ;
– de situer les compétences, les aptitudes actuelles et futures et, donc, d'évaluer le potentiel probable dérivé de la courbe de performance.

C'est à partir de cela que seront alors dégagés :
– les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable dans le poste actuel ;
– les progrès à réaliser par l'intéressé, avec l'aide éventuelle de la société ;
– les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles adaptées à ses possibilités.

A.2. Les modalités

Les systèmes d'appréciation retiennent en règle générale des documents différents selon les catégories socioprofessionnelles. Les grilles pour les employés et ouvriers sont différentes de celles de la maîtrise et de l'encadrement, l'appréciation devant couvrir un champ plus vaste et aller également davantage en profondeur quand le niveau des responsabilités s'élève.

La grille d'appréciation présentée ci-après (p. 90-91) est utilisée depuis plus de trente ans, avec de nombreuses adaptations, dans une importante société. Elle a été introduite progressivement après la mise

en place dans un premier temps d'un système d'appréciation destiné aux ingénieurs et aux cadres.

Cette grille est utilisée par le manager de proximité et revue par le supérieur au deuxième degré. *n* est donc noté par *n* + 1, et cette notation est revue par *n* + 2. La notation de *n* + 2 est communiquée à *n* + 1 afin de permettre une harmonisation en cas de divergence. Il appartient également à *n* + 2 de décider de la suite à donner aux propositions et aux recommandations faites par *n* + 1.

La périodicité retenue est annuelle en cours de carrière, après deux évaluations plus rapprochées au début, c'est-à-dire trois mois et six mois après l'embauche.

La grille utilisée est d'un maniement pratique. Elle subdivise l'appréciation en ses différents aspects : résultats dans le poste actuel, orientation, appréciation du potentiel, perspectives de développement personnel.

Les critères retenus sont évalués sur une échelle allant de A à E.

A. Performance exceptionnelle.

B. Performance supérieure aux besoins du poste.

C. Performance correspondant pleinement aux besoins du poste.

D. Performance acceptable qui toutefois nécessite une amélioration sur un ou plusieurs points essentiels.

E. Performance inférieure aux besoins du poste.

Une indication d'attente est prévue également :

X. Pas assez d'ancienneté dans la fonction (ou autres facteurs) pour être apprécié.

Ces formules de notation sont diffusées à tout le personnel qui peut ainsi avoir connaissance des critères sur lesquels sont appréciés ses supérieurs, ses collatéraux et lui-même.

Une large place est réservée pour chaque critère aux observations et précisions. Ces précisions sont notamment réclamées en cas d'appréciations peu satisfaisantes (D et E). L'échange de vues se situe entre *n* et *n* + 1. Il a pour but de :

- faire découvrir au subordonné ses points faibles et déclencher une volonté d'amélioration ;
- satisfaire le désir normal d'un collaborateur de savoir ce qu'on pense de son travail ;
- permettre à l'intéressé d'exprimer librement son opinion sur ses aptitudes, ses difficultés, ses aspirations ;
- dissiper les malentendus éventuels, etc.

L'intéressé est informé à l'avance de l'entretien et il lui est demandé de réfléchir aux rubriques de la feuille d'appréciation.

L'échange de vues fait l'objet d'un bref compte rendu dans la deuxième page de l'imprimé.

Une grille peut être un support de communication mal adapté à certaines situations et le manager est alors invité à s'en libérer.

A.3. La remise en cause des entretiens annuels d'appréciation (EAA)

Le processus d'EAA est aujourd'hui critiqué sur plusieurs points :

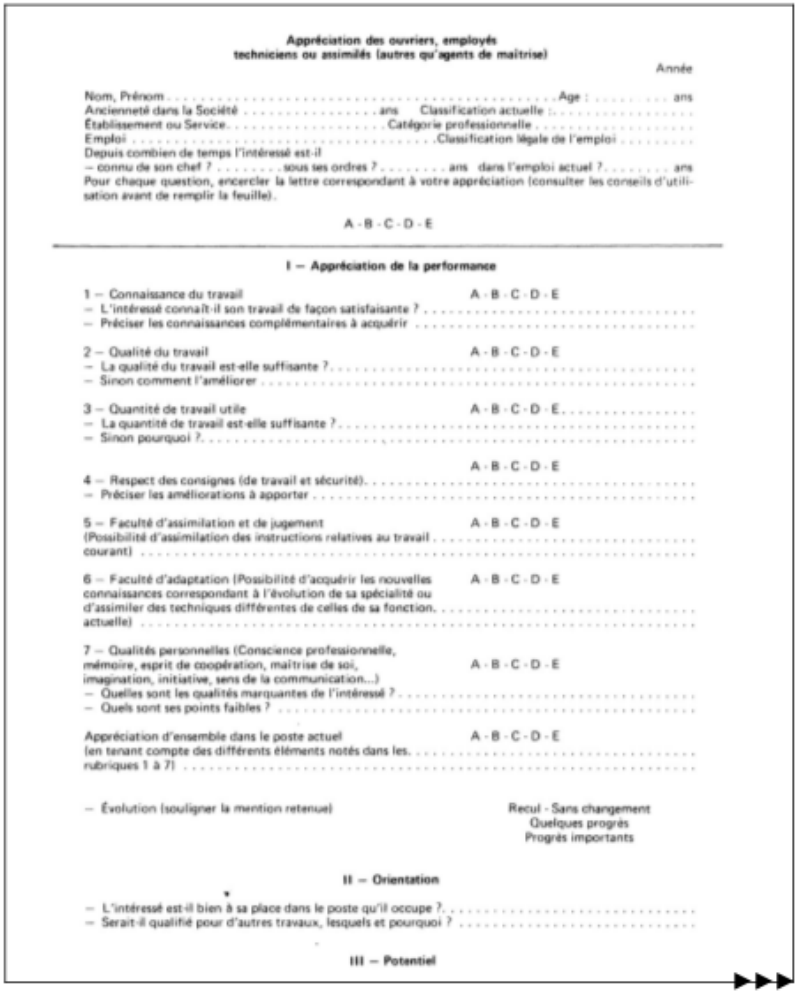
- Sa lourdeur et son coût. Les processus mis en place sont considérés comme lourds et chronophages de la part des évaluateurs et des évalués.
- Sa temporalité. Échanger avec ses collaborateurs une fois par an n'a pas beaucoup de sens aujourd'hui, notamment pour les entreprises qui fonctionnent en mode projet. Ainsi, chez Microsoft, quatre face-à-face trimestriels ont été mis en place pour évaluer les compétences des collaborateurs au fil de l'eau.
- Son contenu. Faire le bilan dans le détail des objectifs atteints avec des grilles préétablies est moins important qu'étudier ce qui pourrait être mis en place pour répondre aux besoins ou aux demandes des salariés.
- Le scoring. Mettre pour chaque collaborateur une note comprise entre 1 et 5 présente un intérêt limité et peut avoir des impacts négatifs sur l'équité et les comportements de coopération des salariés.
- L'oubli du caractère collectif de la performance. L'entretien individuel ne prend pas suffisamment en compte le travail en équipe.
- La pauvreté relative des informations utiles recueillies. Un évaluateur unique ne dispose que de peu d'éléments pour faire de l'EAA un outil de progrès.

Pour renouveler leurs pratiques, certaines entreprises utilisent les nouvelles technologies afin de prendre en compte davantage d'informations, associer un plus grand nombre d'acteurs, fluidifier les processus et contribuer à l'amélioration continue et à l'agilité.

A.4. La détection du potentiel

C'est au niveau de l'encadrement que le système d'appréciation est aujourd'hui le plus répandu.

Les formulaires d'appréciation remplis contiennent des questions telles que :



Appréciation des ouvriers, employés techniciens ou assimilés (autres qu'agents de maîtrise)

Année

Nom, Prénom . . . . . Age : . . . . . ans
Ancienneté dans la Société . . . . . ans Classification actuelle : . . . . . .
Établissement ou Service . . . . . Catégorie professionnelle . . . . . .
Emploi . . . . . Classification légale de l'emploi . . . . . .
Depuis combien de temps l'intéressé est-il
– connu de son chef ? . . . . . sous ses ordres ? . . . . . ans dans l'emploi actuel ? . . . . . ans
Pour chaque question, encercler la lettre correspondant à votre appréciation (consulter les conseils d'utilisation avant de remplir la feuille).

A - B - C - D - E

I – Appréciation de la performance

1 – Connaissance du travail A - B - C - D - E
– L'intéressé connaît-il son travail de façon satisfaisante ? . . . . . .
– Préciser les connaissances complémentaires à acquérir . . . . . .

2 – Qualité du travail A - B - C - D - E
– La qualité du travail est-elle suffisante ? . . . . . .
– Sinon comment l'améliorer . . . . . .

3 – Quantité de travail utile A - B - C - D - E . . . . . .
– La quantité de travail est-elle suffisante ? . . . . . .
– Sinon pourquoi ? . . . . . .

A - B - C - D - E

4 – Respect des consignes (de travail et sécurité). . . . . .
– Préciser les améliorations à apporter . . . . . .

5 – Faculté d'assimilation et de jugement A - B - C - D - E
(Possibilité d'assimilation des instructions relatives au travail courant) . . . . . .

6 – Faculté d'adaptation (Possibilité d'acquérir les nouvelles connaissances correspondant à l'évolution de sa spécialité ou d'assimiler des techniques différentes de celles de sa fonction. actuelle) . . . . . A - B - C - D - E

7 – Qualités personnelles (Conscience professionnelle, mémoire, esprit de coopération, maîtrise de soi, imagination, initiative, sens de la communication...) A - B - C - D - E
– Quelles sont les qualités marquantes de l'intéressé ? . . . . . .
– Quels sont ses points faibles ? . . . . . .

Appréciation d'ensemble dans le poste actuel A - B - C - D - E
(en tenant compte des différents éléments notés dans les rubriques 1 à 7) . . . . . .

– Évolution (souligner la mention retenue)

Recul - Sans changement
Quelques progrès
Progrès importants

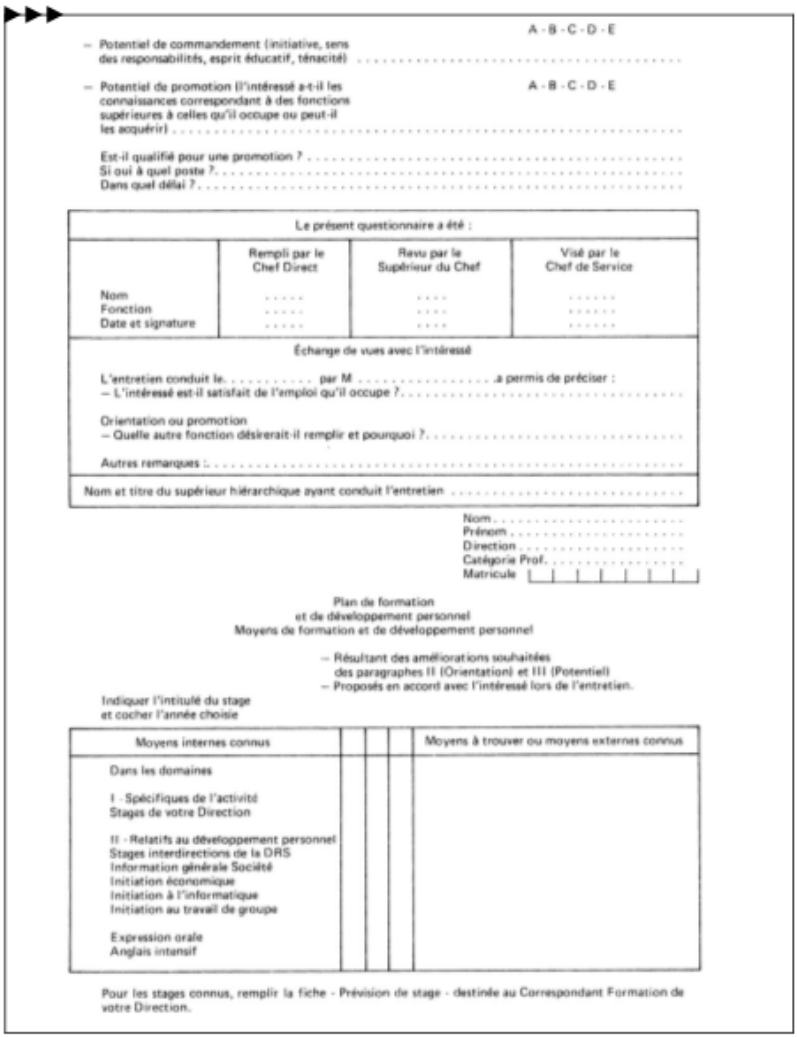
II – Orientation

– L'intéressé est-il bien à sa place dans le poste qu'il occupe ? . . . . . .
– Serait-il qualifié pour d'autres travaux, lesquels et pourquoi ? . . . . . .

III – Potentiel

Ce collaborateur est-il :
- au-dessus du poste ?
- dans les normes du poste ?
- en deçà des normes du poste ?

Peut-on prévoir une évolution :
- à court terme ?
- à moyen terme ?
- à long terme ?



A - B - C - D - E

– Potentiel de commandement (initiative, sens des responsabilités, esprit éducatif, ténacité) .....

– Potentiel de promotion (l'intéressé a-t-il les connaissances correspondant à des fonctions supérieures à celles qu'il occupe ou peut-il les acquérir) ..... A - B - C - D - E

Est-il qualifié pour une promotion ? .....
Si oui à quel poste ? .....
Dans quel délai ? .....

Le présent questionnaire a été :

	Rempli par le Chef Direct	Revu par le Supérieur du Chef	Visé par le Chef de Service
Nom	.....	.....	.....
Fonction	.....	.....	.....
Date et signature	.....	.....	.....

Échange de vues avec l'intéressé

L'entretien conduit le ..... par M ..... a permis de préciser :
– L'intéressé est-il satisfait de l'emploi qu'il occupe ? .....

Orientation ou promotion
– Quelle autre fonction désirerait-il remplir et pourquoi ? .....

Autres remarques : .....

Nom et titre du supérieur hiérarchique ayant conduit l'entretien .....

Nom .....
Prénom .....
Direction .....
Catégorie Prof. .....
Matricule

Plan de formation
et de développement personnel
Moyens de formation et de développement personnel

– Résultant des améliorations souhaitées des paragraphes II (Orientation) et III (Potentiel)
– Proposés en accord avec l'intéressé lors de l'entretien.

Indiquer l'intitulé du stage et cocher l'année choisie

Moyens internes connus				Moyens à trouver ou moyens externes connus
Dans les domaines				
I - Spécifiques de l'activité Stages de votre Direction				
II - Relatifs au développement personnel Stages interdirections de la DRS Information générale Société Initiation économique Initiation à l'informatique Initiation au travail de groupe				
Expression orale Anglais intensif				

Pour les stages connus, remplir la fiche - Prévision de stage - destinée au Correspondant Formation de votre Direction.

Ces questions doivent pouvoir servir de base à une gestion des carrières. Or, les résultats obtenus sont peu fiables. Ils sont souvent différents d'un hiérarchique à l'autre et on rencontre donc un problème d'homogénéité. Les systèmes reposant sur le principe d'un dialogue entre l'évaluateur et l'évalué paraissent mieux fonctionner. Il y a un

risque que l'évaluateur choisisse la solution la plus facile : faire plaisir en évaluant positivement.

Les systèmes d'appréciation peuvent servir de base à la détection des potentiels existant à l'intérieur de l'entreprise. Mais ils ne peuvent être la base unique.

Parmi les autres outils préconisés pour la détection des potentiels, l'*assessment center* adapté en France sous la forme de bilan comportemental a une prédictivité reconnue.

Le *bilan comportemental* est une méthode qui permet de mettre en relief les points positifs et les points négatifs des comportements du salarié par rapport à une fonction. Il est constitué par une série de simulations faites sous observation et qui permettent de se placer par anticipation dans la situation professionnelle future pour laquelle on est apprécié.

A.5. Le cadre juridique des grilles d'appréciation

Les systèmes d'appréciation et les grilles d'évaluation sont de plus en plus souvent soumis au contrôle des juges. Ainsi, en 2008, le TGI de Nanterre a jugé illicite la grille de WOLTERS KLUWER car les critères ont été jugés « flous » et « subjectifs ». La cour d'appel de Toulouse, le 21 septembre 2011, a sanctionné le système appliqué chez AIRBUS INDUSTRIE en 2008 pour les cadres dirigeants et en 2010 pour les 10 000 cadres avec un impact sur le variable en considérant que les critères comportementaux fondés sur les valeurs *(The Airbus Way)* étaient illicites (« non conformes aux exigences légales ») et que la consultation du CHSCT était nécessaire car « la procédure peut générer une pression psychologique ». La jurisprudence considère que certains critères doivent être précisés et « être suffisamment précis pour permettre au salarié de l'intégrer dans une activité concrète et à l'évaluateur de l'apprécier avec une grande objectivité ». Ainsi, « agir avec courage » est « trop imprécis pour établir un lien avec le travail » et « bâtir, comprendre, partager la vision à long terme de manière sensée » est également imprécis.

A.6. L'évaluation 360°

Pour améliorer les compétences managériales et favoriser les progrès des managers, les entreprises adoptent l'évaluation multiniveau, appelée 360°. Un cadre est évalué par des salariés situés à trois niveaux. Par exemple, trois de ses collaborateurs, trois de ses collègues, son chef

et deux cadres de même niveau que son chef. Cette évaluation peut être précédée d'une réflexion du cadre sur les perceptions que ces trois niveaux ont de son style de management.

L'approche multiniveau est délicate à mettre en œuvre mais apparaît prometteuse.

A.7. Droit à l'orientation et entretien professionnel

Les textes ont progressivement instauré un « droit à l'orientation » pour les salariés, avec notamment la création du droit au congé de bilan de compétences, de l'entretien professionnel, de l'état des lieux récapitulatif du parcours professionnel, et également le conseil en orientation professionnelle, gratuit et accessible à tous. Ces dispositifs sont présentés aux paragraphes B.3 et B.4 ci-après.

B. La gestion des carrières

Pour appréhender la gestion des carrières, les entreprises mettent en place des structures et des outils.

B.1. Le responsable de la gestion des carrières

Il pilote l'employabilité d'une population de salariés et sa mobilité en veillant à concilier les compétences et souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise. Il agrège les résultats formalisés des entretiens annuels des salariés afin d'évaluer leurs attentes en matière d'évolution, leur degré de satisfaction vis-à-vis du poste occupé et les axes de développement de leurs compétences.

Il participe à la définition des principes conditionnant l'évolution professionnelle des salariés et à la formalisation des *process*. Il met en œuvre les outils permettant de recenser les attentes des salariés et les besoins des managers. Il rencontre les salariés ayant exprimé un souhait de mobilité. Il étudie leurs projets professionnels, coordonne ou conduit les entretiens professionnels. Il dialogue avec les managers afin de détecter les potentiels, d'évaluer les performances et de mettre en place des plans d'accompagnement pour les collaborateurs en difficulté. Enfin, il établit des plans de succession (ou de relève) en repérant les remplaçants potentiels et anime les revues de personnel et les comités de carrière.

B.2. La revue de personnel et les comités de carrière

Afin de faire le point sur les potentiels et sur les perspectives d'évolutions individuelles, de nombreuses entreprises créent des revues de

personnel et des comités de carrière qui, chaque année, passent en revue les salariés d'une entité et s'interrogent sur les mesures envisageables.

Ainsi, chez Areva, la revue de personnel est une réunion collégiale annuelle organisée à chaque niveau de l'organisation entre le management et les ressources humaines qui permet :

- d'adapter les compétences des collaborateurs à la stratégie du groupe et aux évolutions de l'organisation ;
- d'identifier et de développer les talents au sein du groupe en favorisant la mobilité et en assurant le partage d'une culture commune.

L'entretien annuel fait partie de ce processus. Le plan de développement individuel défini en entretien annuel est enrichi en *people review*.

Les comités de carrière sont organisés par métiers deux à trois fois par an. Ils regroupent les principaux managers et les ressources humaines de l'entité. Leur objectif est d'assurer le suivi et la réalisation des décisions prises lors des *people reviews*. Les actions se concentrent autour du développement individuel et des souhaits de mobilité des collaborateurs, deux ambitions fortes de la politique des ressources humaines du groupe.

B.3. L'entretien professionnel et le bilan de parcours professionnel

L'entretien professionnel est devenu une obligation. Selon la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, l'entreprise doit organiser, tous les deux ans, des entretiens professionnels avec les salariés pour étudier les perspectives d'évolution professionnelle et les formations qui peuvent y contribuer, sans se prononcer sur l'évaluation de leur travail. L'entretien devra obligatoirement être suivi d'actes en faveur du salarié, dont trois ont été définis par la loi qui doive lui permettre :

- de suivre au moins une action de formation ;
- de bénéficier d'une progression salariale ou professionnelle ;
- d'acquérir des éléments de certification (formation, VAE).

Tous les six ans, un bilan du parcours professionnel permet s'assurer que les salariés ont bénéficié des entretiens professionnels et suivi au moins une action de formation.

B.4. Le conseil en évolution professionnelle

Les entreprises ont mis en place des moyens pour accompagner les salariés dans leur projet de mobilité qu'il soit choisi (réponse à un souhait d'évolution professionnelle) ou rendu nécessaire (anticipation des conséquences d'une réorganisation interne). Il s'agit de conseillers

internes et d'espace de mobilité offrant au salarié des informations sur les métiers et les passerelles ainsi que des outils d'autoévaluation.

La loi du 5 mars 2014 a créé un nouveau droit : tout salarié peut demander un conseil en évolution professionnelle (CEP). Gratuite, cette prestation est réalisée à l'extérieur de l'entreprise.

B.5. Mobilité horizontale et mobilité verticale

Les filières promotionnelles indiquent les successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion.

Le schéma 2.3 illustre ce cheminement sur trois niveaux hiérarchiques.

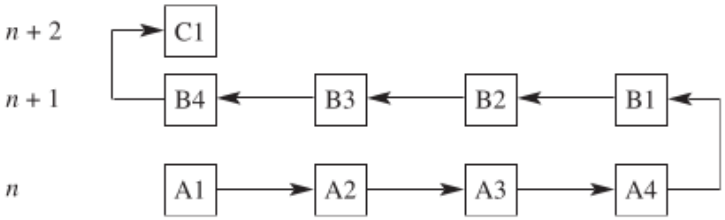


Schéma 2.3 - Les étapes de la gestion de l'emploi sur cinq ans

Les mutations du type A1 vers A2 ou B1 vers B2 sont des décisions de mobilité horizontale. Les évolutions allant de A4 vers B1 ou de B4 vers C1 sont des décisions de mobilité verticale.

Le raccourcissement des lignes hiérarchiques et le choix d'organigrammes plats limitent les opportunités de mobilité verticale et encouragent le développement de mobilité horizontale et de parcours permettant un accroissement des compétences.

Pour occuper l'un des postes de niveau $n + 1$ (B1, par exemple), il faut maîtriser les compétences développées dans les postes A1 à A4. Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rend susceptible d'être promu. De même, pour un poste de niveau $n + 2$, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour le tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées au personnel.

Les évolutions de carrière peuvent se faire dans la même filière ou inclure des changements de filière (passage de la filière technique à la filière commerciale, par exemple).

Les évolutions de carrière nécessitent souvent des compléments de formation pour assumer les tâches du nouveau poste. Le bilan des compétences permet de les déterminer. Les choix de mobilité reposent souvent sur des bilans de carrière.

C. La cogestion des carrières

Dans l'approche « cogestion des carrières », l'entreprise et le salarié sont partenaires pour trouver les meilleures solutions pour chacune des parties prenantes [1]. Les professionnels RH mettent à disposition des salariés des méthodes qui leur permettent de dégager des éléments de prévision sur leur devenir professionnel. La prospective personnelle constitue un moyen pour la personne de prévoir certaines évolutions qui lui sont propres sans oublier l'évolution de son métier actuel. Il s'agit de prévisions liées aussi bien à l'environnement professionnel que personnel. L'individu sera alors davantage en phase avec ses aspirations et sa contribution à l'entreprise n'en sera que meilleure si l'on en croit les travaux de recherche sur la gestion des carrières. Selon Jean-Luc Cerdin, « Les méthodes de cogestion des carrières doivent viser l'adéquation entre la règle du JEU (les besoins de l'organisation), et la règle du JE (les aspirations de l'individu). À travers le JE, les collaborateurs peuvent appréhender leur capital carrière, lui-même composé de trois dimensions : le savoir pourquoi (leurs motivations), le savoir avec qui (le capital social) et le savoir comment (le portefeuille de compétences) ».

C.1. Le risque de l'inemployabilité

Le tableau de bord de l'employabilité permet de suivre les risques d'inemployabilité à travers quelques indicateurs.

Pour chaque salarié, il est important de suivre :

- ses efforts de formation (nombre de stages suivis, objectifs, durée, évaluation, compétences acquises) ; le nombre d'heures de formation rémunérées par l'entreprise sur les cinq et les trois dernières années, le nombre d'heures non rémunérées, l'utilisation du compte personnel de formation (CPF) et les congés individuels de formation (CIF) sont des informations pertinentes ;
- sa volonté de se former et de développer ses compétences (demande

1. Cerdin (J.-L.), *La Cogestion des carrières*, EMS, 2015.

de congé de bilan de compétences, demande de formations techniques) ;
- sa mobilité (nombre de postes occupés, date du dernier changement, etc.) et sa demande de mobilité (souhaits exprimés, refus, nature des changements souhaités, etc.) ;
- son parcours professionnel ;
- son niveau de performance actuel et passé, son évolution (le « pilier » est-il en voie de devenir une « branche morte » ?).

L'absence de formation significative et de mobilité fonctionnelle, géographique ou hiérarchique sur une longue période accroît les risques d'inemployabilité.

C.2. Le bilan de compétences

Il peut être réalisé à l'initiative de l'entreprise, dans le cadre du plan de formation, avec l'accord du salarié concerné, ou à la demande du salarié qui remplit les conditions d'ancienneté.

L'institution d'un droit à l'orientation grâce au bilan de compétences, en 1991, illustre l'importance à accorder aux projets professionnels personnels dans le contexte des mutations actuelles. Le bilan peut avoir des objectifs divers : établir un véritable projet, confirmer une piste choisie ou simplement aider à se positionner. Les résultats du bilan sont la propriété du salarié qui décide de leur communication éventuelle à son entreprise.

Le bilan de compétences est pour le salarié un outil majeur de la gestion préventive et personnalisée de son parcours profesionnel.

Les chiffres montrent une progression faible du nombre des bilans de compétences (100 000 par an). En particulier, le recours au bilan est souvent tardif, intervenant après la perte d'emploi, et non préventif pour conserver un niveau satisfaisant d'employabilité. Les demandeurs d'emploi représentent environ trois bénéficiaires sur quatre.

Le bilan de carrière proposé par l'entreprise complète le dispositif.

C.3. Le bilan de carrière ou bilan professionnel

Le bilan de carrière permet :
- à l'entreprise d'anticiper et de décider de l'évolution de carrière d'un collaborateur ;
- au collaborateur de faire un « point fixe » et de gérer l'évolution de sa carrière.

Certaines entreprises ont institutionnalisé des bilans de carrière à certaines dates importantes (par exemple, à quarante et à cinquante ans).

Ces bilans offrent au salarié l'opportunité de :

- clarifier ses attentes et ses ambitions ;
- mener une analyse approfondie de ses acquis professionnels, de ses compétences et de son potentiel ;
- élaborer son projet professionnel et être conseillé quant au parcours à mettre en œuvre ;
- construire un plan d'action.

D. La politique de mobilité

Offrir à chacun des salariés la possibilité de développer et valoriser ses compétences dans l'entreprise est l'objectif affiché des politiques de mobilité.

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées :

- la mobilité « au coup par coup » ;
- la mobilité organisée.

D.1. La mobilité au coup par coup

Dans le premier cas, le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire de carrière si l'un des salariés possède les aptitudes requises.

La mobilité « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquat peuvent aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la mobilité.

D.2. La mobilité organisée et les plans de succession

La *mobilité organisée* repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. La mobilité organisée utilise les *plans de remplacement* appelés aussi plans de succession et organigramme de remplacement. Ces plans prévoient, pour un certain nombre de postes de responsabilité, le nom de la (ou les) personne(s) susceptible(s) de remplacer à court ou moyen à terme le titulaire.

D.3. La recherche de l'égalité professionnelle

Dans le cadre des politiques de diversité et d'égalité professionnelle, il peut être décidé que les plans de remplacement prévoient au moins une femme parmi les personnes proposées pour chaque poste de responsabilité. Ainsi, le groupe VIVENDI s'engage à « rechercher la parité dans les plans de succession ainsi que les promotions ». Cette disposition est fréquemment incluse dans les accords sur l'égalité professionnelle ainsi que dans les accords GPEC.

E. Les plateaux de carrière

Un salarié se trouve en situation de plateau de carrière lorsque, dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées. Le tableau, d'après Ference, qui est présenté ci-dessous permet de poser le problème.

La réduction des perspectives de promotion transforme aujourd'hui des « étoiles » en « piliers ». Le contexte actuel semble propice à des évolutions rapides d'« étoiles » en « piliers » puis en « branches mortes ».

Tableau 2.2 - Typologie de carrière

Perspectives de promotion / Niveau de performance	***Faibles***	***Fortes***
Faible	Branches mortes	Espoirs
Fort	Piliers	Étoiles

Les DRH doivent développer leur réflexion à plusieurs niveaux :
- Comment recruter des « espoirs » ?
- Comment transformer les « espoirs » en « étoiles » ?
- Comment fidéliser les « étoiles » et leur offrir des perspectives ?
- Comment maintenir le haut niveau de performance des « piliers » ?
- Comment élever le niveau de performance des « branches mortes » et les transformer en « piliers » ou même en « espoir » à travers une mobilité ?

Dans un contexte de vieillissement des effectifs de l'entreprise, il est essentiel d'éviter que le ralentissement des évolutions professionnelles et les moindres perspectives de promotion ne transforment les « étoiles » en « piliers » puis en « branches mortes ».

F. Le management des talents

La gestion des talents est, selon l'enquête mondiale du Boston Consulting Group (BCG) [1], une préoccupation majeure des entreprises pour les années 2015-2020. Nombre de dirigeants considèrent qu'il s'agit d'un sujet mal maîtrisé.

Les entreprises constituent le vivier de talents correspondant à leurs besoins futurs. Afin d'augmenter le nombre de talents, l'entreprise a deux options :

- recourir massivement à des recrutements externes, avec toutes les contraintes que cela comporte : coûts de recrutement élevés, difficultés d'adaptation, voire risque de rejet du greffon pour les entreprises à forte culture ;
- élargir la maille du filet de détection interne, afin de mettre dans le vivier un nombre plus important de collaborateurs, par exemple en considérant des personnes qui appartiennent à la catégorie des cadres intermédiaires.

L'identification des talents, le management des expatriés et le management des talents à l'ère du Web 2.0 sont trois priorités actuelles.

F.1. L'identification des talents

Le premier challenge est l'identification et le suivi du développement des talents souvent classés en « hauts potentiels » ou « potentiels régionaux ». Le suivi des deux populations requiert des critères et des processus homogènes et un système d'information permettant un échange fluide entre entités opérationnelles et siège. Cette gestion doit être réalisée en continu, en dépit des aléas de la vie de toute entreprise exposée à la concurrence internationale. Les pressions du court terme réduisent la disponibilité pour le développement des talents à long terme. Plus important, les directions opérationnelles font l'objet de réorganisations, interrompant le suivi des potentiels. En matière de suivi des talents, la rotation des responsables RH crée une instabilité et nécessite un robuste SIRH pour ne pas devoir recommencer le travail de construction du vivier de talents.

F.2. Le management des expatriés

Dans un contexte de globalisation, un des enjeux de la GRH est la qualité du management des expatriés dans le cadre du management

1. « Creating People Advantage Survey », Boston Consulting Group (BCG), 2014.

global des talents. Réussir l'expatriation et le retour sont deux objectifs. La réussite des expatriés passe par leur adaptation, en particulier l'adaptation à leur travail, à l'interaction avec les membres de la culture d'accueil et l'adaptation aux conditions générales de vie comme le logement ou la nourriture. Le processus d'adaptation commence avant l'expatriation. La formation interculturelle contribue à cette réduction d'incertitude, notamment avant le départ de l'expatrié.

Le retour d'expatriation constitue une étape importante de l'expatriation. Les entreprises doivent veiller à limiter les frustrations professionnelles qui proviennent des compétences sous-utilisées des expatriés au retour, d'un manque de reconnaissance et des opportunités de carrières réduites et les frustrations personnelles dues au contre-choc culturel de la personne en situation de retour et de sa famille, au changement de style de vie, souvent avec une perte de statut social et l'abandon de certaines habitudes confortables, et au changement dans la situation financière, avec la suppression de primes et avantages liés à la mobilité, et aux charges financières dues à la réinstallation dans son pays d'origine.

F.3. Le management des talents à l'ère du Web 2.0

Le management des talents s'appuie sur les réseaux sociaux d'entreprise. Les RSNE favorisent l'optimisation de la communication à travers des espaces de travail dédiés, la collaboration, les échanges, la circulation d'information, la responsabilisation et le partage. Pour Pachulski, le « réseau social talent (RST) » réunit l'ensemble des personnes et des outils Web 2.0 qui contribuent au management des talents dans l'entreprise [1]. Il repose sur un système d'information étendu. Le SIRH 2.0 avec les profils en ligne, des groupes, un moteur de chat, des RSE, des blogs, wikis et réseaux sociaux externes. En favorisant la déclaration des compétences, la collaboration et la conversation, le RST favorise l'identification et le développement des talents dans le cadre d'une gestion intégrée interne. La circulation de l'information qu'autorise le RST renouvelle la gestion des talents. Le Web 2.0 s'invite donc naturellement à la table des praticiens du développement des compétences pour leur apporter de nouveaux leviers de développement du leadership.

1. Pachulski (A.), *Les Nouveaux Horizons RH*, Diateino, 2012.

V. Le départ

Le départ conclut la carrière du salarié dans l'entreprise. Les causes de départ sont diverses : démission, fin de contrat à durée déterminée, licenciement économique, licenciement non économique, retraite, rupture conventionnelle, force majeure.

Les règles à respecter sont en partie différentes selon l'origine de la cessation du contrat.

A. La force majeure

Un événement imprévisible, inévitable, insurmontable, rendant impossible l'exécution du contrat de travail, entraîne le cas de force majeure, c'est-à-dire sa suspension ou sa rupture selon sa durée. Parmi les cas de force majeure possibles, citons :

- un cataclysme naturel (inondation, tremblement de terre, incendie, par exemple) provoquant la destruction des locaux de travail ;
- le fait du prince (décision de l'autorité publique mettant l'entreprise dans l'impossibilité de continuer son activité) ;
- le décès du salarié.

En cas de force majeure, le contrat est rompu immédiatement.

B. La démission

Il y a démission lorsque le salarié décide de rompre le contrat de travail à durée indéterminée.

Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est pas nécessaire de respecter des règles de forme sauf dispositions particulières des conventions collectives. La jurisprudence considère que la volonté de résiliation du salarié doit se manifester de façon certaine et définitive.

B.1. L'entretien de départ

La connaissance des raisons qui poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en gestion des ressources humaines. En effet, un départ peut être révélateur de dysfonctionnements internes, de l'inadaptation de certaines politiques ressources humaines, de la non-prise en compte d'attentes du salarié.

Or la démission n'a pas à être motivée. Dans la plupart des cas, le salarié démissionnaire avance dans sa lettre la ou les raisons de sa démission. Cependant, ces raisons doivent être retenues avec prudence.

Un *entretien de départ* permet d'approfondir les raisons. Cet entretien est pratiqué notamment pour les compétences stratégiques et les populations sensibles. L'audit des démissions permet d'orienter diverses décisions en matière de rémunérations, de conditions de travail, de promotions et de mobilité.

La démission du salarié peut être abusive lorsqu'elle crée un préjudice à l'entreprise. Dans certains cas, le nouvel employeur peut être tenu pour solidairement responsable.

B.2. Le préavis

La période pendant laquelle le contrat continue de produire ses effets constitue le *préavis*. La durée du préavis résulte en général de la convention collective, du contrat de travail, du règlement intérieur de l'entreprise ou des usages.

B.3. Le suivi des démissions

Le taux de démission est un indicateur important du tableau de bord social. Il doit être interprété en prenant en compte la pyramide des anciennetés. En effet, la propension à démissionner est particulièrement forte les premières années dans l'entreprise, avec quelques pics (18 mois, 3 ans, 7 ans). Elle devient très faible dès la huitième année. Le taux reflète également la situation du marché de l'emploi. En 2006-2008, l'amélioration du marché du travail se traduit par une remontée des démissions et avec la crise, dès 2009, sa réduction. Au second trimestre 2014, il s'établit à 1,2 %, point le plus bas de la décennie ; au premier trimestre 2015, il remonte à 1,3 %. Dans les établissements de plus de 50 salariés, il est de 1 % seulement.

La fidélisation des talents, des compétences clés, nécessite un suivi attentif des démissions.

C. La retraite

La rupture du contrat de travail peut être entraînée par la mise à la retraite par l'employeur ou le départ volontaire à la retraite. Il existe une période avant 70 ans, pendant laquelle le départ à la retraite relève de la seule initiative du salarié. Connaître les déterminants de l'intention de départ des salariés devient essentiel[1].

1. Christin-Moulin (J.), « L'intention de départ à la retraite des cadres du secteur privé », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, IAE d'Aix-Marseille, novembre 2008.

C.1. La mise à la retraite

L'employeur ne peut rompre le contrat de travail d'un salarié que lorsqu'il a atteint l'âge de 70 ans dans le cadre de la loi du 26 décembre 2008.

Les « clauses couperets » prévoyant la rupture automatique du contrat sont nulles. L'employeur doit suivre la procédure de mise à la retraite et verser l'indemnité de mise à la retraite. Cette indemnité légale est de 1/5e d'un mois de salaire par année d'ancienneté majorée de 2/15e par année au-delà de 10 ans. Une indemnité contractuelle ou conventionnelle peut être plus favorable.

C.2. Le départ à la retraite

À partir de 2017, l'âge légal de la retraite est reporté à 62 ans (ou avant pour les salariés ayant commencé très tôt à travailler et ayant eu une carrière longue). Sous réserve de l'obtention d'une pension à taux plein grâce à un nombre suffisant d'annuités, le salarié peut, s'il le souhaite, partir volontairement à la retraite.

Tout salarié qui quitte volontairement l'entreprise dans le cadre d'un départ à la retraite doit faire liquider sa pension de vieillesse. Il a droit, sous réserve de dispositions plus favorables d'une convention ou du contrat de travail, à l'indemnité de départ en retraite prévue par la loi sur la mensualisation qui varie, selon l'ancienneté, d'un demi-mois à deux mois de salaire.

C.3. La retraite progressive

La retraite progressive constitue une période de transition entre l'activité à temps plein et l'interruption complète. Les salariés qui ont atteint l'âge légal de la retraite diminué de deux années peuvent travailler à temps partiel et percevoir une fraction de leur retraite.

Durant la retraite progressive, le salarié perçoit une fraction du montant déterminé en calculant la différence entre 100 % et la durée de travail par rapport à la durée de travail à temps plein applicable à l'entreprise. Par exemple, si la durée de travail est de 60 % par rapport au temps plein, le retraité perçoit 40 % du montant de la pension de retraite.

La retraite progressive dure aussi longtemps que l'activité partielle qui y ouvre droit est poursuivie. Elle est remplacée par une retraite complète, à la demande du bénéficiaire, lorsque celui-ci cesse totalement son activité. Pendant toute la période de travail à temps partiel, le

bénéficiaire de la retraite progressive continue de cotiser et d'accumuler ainsi des droits pour sa retraite définitive. Les entreprises peuvent adopter des dispositifs spécifiques.

Ainsi l'accord 2013-2015 signé chez ORANGE crée le temps partiel senior (TPS). En contrepartie d'une baisse modérée de leur rémunération, les salariés de 55 ans ou plus peuvent entrer dans un dispositif de temps partiel leur permettant d'aménager leur fin de carrière. Cet accord prévoit un temps partiel à 50 % ou 60 %, sur trois ou cinq ans, rémunéré à 65 % ou 75 %. Il prévoit également un dispositif *ad hoc* pour le mécénat de compétences effectué dans des associations ou des ONG partenaires de la FONDATION ORANGE, développant ainsi le rôle citoyen du groupe.

C.4. Le départ anticipé à la retraite

Il existe plusieurs possibilités de départ anticipé à la retraite :
- carrière longue ;
- pénibilité du travail ;
- inaptitude ou handicap.

1. *Carrière longue*

Un salarié peut bénéficier d'un départ à la retraite anticipée à 60 ans ou, avant 60 ans, pour carrière longue s'il respecte certaines conditions de durée d'assurance vieillesse cotisée. Les conditions de durée d'assurance à respecter varient en fonction de plusieurs critères : année de naissance, âge à partir duquel le départ à la retraite anticipée est envisagé, et âge de début d'activité professionnelle.

2. *Pénibilité du travail*

Un salarié peut bénéficier du droit au départ à la retraite anticipée lié à la pénibilité du travail, à partir de 60 ans, s'il justifie d'un taux d'incapacité permanente au moins égal à 10 %. Dans ce cas, les conditions d'accès varient en fonction de l'origine de cette incapacité (maladie professionnelle ou accident du travail) et du taux d'incapacité permanente (soit 10 % minimum, soit 20 % minimum).

3. *Handicap*

Un salarié peut bénéficier d'un départ anticipé à la retraite lié au handicap à condition de justifier d'un certain taux de handicap et d'une certaine durée d'assurance pendant la période de handicap. Les personnes handicapées pendant la majeure partie de leur carrière

peuvent, à certaines conditions, partir en retraite anticipée à partir de 55 ans.

4. *Inaptitude*

Un salarié reconnu inapte peut bénéficier d'une retraite pour inaptitude dès 60 ans s'il répond à certains critères. Les personnes invalides à la fin de leur carrière peuvent être éligibles à la retraite à taux plein pour inaptitude au travail, même si elles ne remplissent pas les conditions de durée d'assurance.

5. *Bilan*

En 2013, 161 000 personnes de 55 ans ou plus sont entrées dans un dispositif public de cessation anticipée d'activité. Ce nombre est en très forte hausse par rapport à 2012 (99 700), mais reste toutefois très sensiblement inférieur aux niveaux atteints de 2004 à 2008. Avec 145 900 nouveaux bénéficiaires en 2013, les retraites anticipées pour carrière longue (RACL) représentent 91 % des entrées. Leur très forte progression est la conséquence du décret du 2 juillet 2012 assouplissant les conditions d'accès. Les entrées dans les autres modalités de retraite anticipée sont moins fréquentes : 11 100 en 2013 dont 2 300 pour la retraite anticipée pour handicap, 3 400 pour la retraite anticipée pour pénibilité et 5 400 pour la retraite anticipée pour exposition à l'amiante.

Après être resté stable aux alentours de 57 ans entre 2003 et 2008, l'âge moyen des nouveaux bénéficiaires des dispositifs de cessation anticipée d'activité a augmenté progressivement, pour atteindre 59,5 ans en 2013. 242 900 personnes étaient dans un dispositif de cessation anticipée d'activité fin décembre 2013. Ce nombre a progressé légèrement en 2013 (+3 %), même s'il reste bien en deçà des niveaux atteints en 2005-2008 (environ 700 000 bénéficiaires) ou même entre 1990 et 2003 (environ 500 000 bénéficiaires).

C.5. Les autres formes de cessation anticipée d'activité

1. *Le congé de fin de carrière*

Le salarié a la possibilité d'anticiper sa cessation définitive d'activité en prenant un congé de fin de carrière financé par son compte épargne temps (CET). Par exemple, chez LCL, le salarié doit utiliser l'ensemble des droits acquis dans le cadre du CET puis le solder. La durée du congé est alors égale au crédit d'heures figurant sur le CET, majoré de 15 %.

Pendant le congé de fin de carrière, le salarié est rémunéré. Cette rémunération est assurée par l'épargne figurant dans le CET.

2. *Les préretraites d'entreprise*

Malgré une taxation alourdie, certains employeurs continuent de recourir à cette forme de préretraite dite aussi retraite maison. Pour la DARES, ce choix est motivé par le souhait de gérer au mieux une restructuration, souvent dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), et de compenser la pénibilité de certains métiers. En revanche, le recours aux préretraites comme outil de gestion de la pyramide des âges, prédominant dans les années 1970-1980, a quasiment disparu. Les préretraites d'entreprise restent un dispositif consensuel apprécié tant par les salariés et leurs instances représentatives (IRP) que par les responsables d'entreprise.

D. Le licenciement et la rupture conventionnelle

Licenciements et ruptures conventionnelles représentent près d'un million de départs. En 2013, il y a eu 193 000 licenciements économiques, 480 000 licenciements pour autres causes et 321 600 ruptures conventionnelles. Le nombre de ruptures conventionnelles est monté à 333 000 en 2014 et à 358 244 en 2015.

Lorsque l'employeur prend l'initiative de résilier le contrat de travail, il pratique un licenciement.

D.1. Le licenciement pour motif non économique

La loi du 13 juillet 1973 a renforcé les obligations à respecter. Ces obligations concernent la forme et le fond.

La résiliation par l'employeur du contrat de travail à durée indéterminée doit être fondée sur un motif réel et sérieux, c'est-à-dire un motif :

- établi : le motif allégué doit être matériellement vérifiable et susceptible d'être prouvé, lié à l'exécution du contrat de travail et tenant soit à la personne du salarié ou à son aptitude au travail, soit à l'organisation ou au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- objectif : le motif ne doit pas être la manifestation d'un mouvement d'humeur de l'employeur mais doit tenir soit à la personne même du salarié, soit encore à l'organisation de l'entreprise ;
- exact : les griefs reprochés au salarié doivent avoir un contenu vérifiable ;
- sérieux, c'est-à-dire suffisamment grave pour rendre impossible la

poursuite du contrat. Mais la cause sérieuse ne se confond pas avec la faute.

Peuvent constituer des motifs de licenciement :

- des absences répétées ou un abandon de poste ;
- un abus de confiance ;
- l'inaptitude physique du salarié à tenir son emploi ;
- le comportement ;
- le dénigrement de l'entreprise ;
- le manque de loyauté ;
- la faute professionnelle ;
- la commission d'une infraction ;
- l'indiscipline ;
- les agissements de harcèlement sexuel ou moral ;
- l'insuffisance professionnelle et l'insuffisance de résultats.

En revanche, l'âge, les accidents du travail, l'exercice du droit de grève ou d'activités syndicales, le refus de subir des faits de harcèlement sexuel, le témoignage sur des agissements discriminatoires, sur des faits de corruption, de sécurité sanitaire ou de santé publique, le comportement du conjoint, la maladie et des motifs tirés de la vie privée du salarié ne peuvent constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement.

En cas de contestation, il appartient au juge de contrôler le caractère réel et sérieux du motif invoqué. Le juge forme sa conviction au vu des éléments fournis par les parties et, au besoin, par toute mesure d'instruction qu'il estime utile. Un quart des salariés licenciés pour motif individuel saisissent les prud'hommes.

Le licenciement peut être motivé par une faute du salarié ; la jurisprudence distingue la faute légère, la faute sérieuse, la faute grave et la faute lourde. La faute légère du salarié, même réelle, n'est pas susceptible de justifier un licenciement.

L'employeur qui envisage de prononcer un licenciement individuel doit respecter une procédure d'ordre public et notamment convoquer le salarié à un entretien préalable, notifier le licenciement par lettre recommandée et respecter le préavis.

D.2. Le licenciement économique

Constitue un licenciement économique un licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié, résultant :

– d'une suppression ou d'une transformation d'emploi ;
– d'une modification du contrat de travail, consécutive notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques ;
– de la réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité.

La loi a renforcé les obligations préalables des entreprises pour prévenir les licenciements :
– obligation d'adaptation des salariés ;
– gestion prévisionnelle des emplois ;
– obligation de reclassement.

La mise en place d'un « plan de sauvegarde de l'emploi » a pour but d'éviter les licenciements ou d'en limiter le nombre ainsi que de faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité.

L'obligation s'applique à l'entreprise d'au moins 50 salariés lorsque le projet de licenciement concerne 10 salariés ou plus sur une période de trente jours.

Depuis trente ans, le nombre de licenciements économiques a connu deux pics (1987 et 1993) de près de 600 000 et des périodes plus calmes dans les années 2000, environ 150 000 par an, avec un pic en 2009 (302 000), puis 220 000 en 2010, 177 000 en 2011 et 193 000 en 2013.

Le nombre annuel des PSE reflète la conjoncture. Depuis 2001, avec ses 1 053 PSE, il est monté à 1 500 en 2003, s'est stabilisé entre 1 250 et 1 300 entre 2004 et 2006 et est descendu à 937 en 2007 pour remonter en 2008 à 1 061 et en 2009 à 2 245 avant de baisser à nouveau en 2010 (1 195), 2011 (954), 2012 (914) et 2013 (950).

La loi de sécurisation de l'emploi du 16 juin 2013 assouplit, pour les entreprises, certaines dispositions relatives aux licenciements économiques, dans le cadre d'un plan social. Il prévoit deux procédures permettant de sécuriser le PSE :

• **L'accord collectif majoritaire.** L'entreprise peut conclure un accord collectif qui doit être majoritaire (signé par une ou plusieurs organisations ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés au premier tour des précédentes élections professionnelles) et qui fixe en particulier le nombre et le calendrier des réunions avec les institutions représentatives du personnel (IRP), la liste des documents à produire, les conditions et délais de recours à l'expert, l'ordre des licenciements et le contenu du PSE. Cet accord doit préciser la date de mise en œuvre des reclassements internes. Les délais fixés

par l'accord sont des délais préfixes non susceptibles de suspension ou de dépassement.

• **L'homologation administrative du PSE.** L'employeur peut opter également pour l'homologation administrative. Dans cette hypothèse, il établit un document qui précise le nombre et le calendrier des réunions des IRP, les délais de convocation, la liste des documents à produire et le projet de PSE. Ce document doit être soumis à l'avis du comité d'entreprise (CE) avant d'être transmis à la Direction régionale du travail (Direccte). L'administration dispose d'un délai de 21 jours. À défaut de réponse expresse dans ce délai, le plan est réputé homologué. Le texte adopté prévoit des délais préfixes non susceptibles de suspension ou de dépassement à compter de la date de présentation du document au CE, dans le cadre de ce PSE homologué (2 mois pour les projets de licenciement concernant de 10 à 99 salariés ; 3 mois pour ceux de 100 à 249 salariés ; 4 mois à partir de 250 salariés).

Le salarié qui conteste le motif du licenciement ou le non-respect par l'employeur des dispositions de l'accord ou du document ayant fait l'objet d'une homologation dispose, lui, d'un délai de 12 mois suivant la notification du licenciement.

D.3. La rupture conventionnelle

Lorsque l'entreprise et le salarié conviennent par accord de rupture amiable de mettre fin au contrat, on parle de rupture conventionnelle.

La loi du 25 juin 2008 a créé un nouveau mode de rupture conventionnelle du contrat de travail avec la rupture amiable d'un CDI par commun accord entre l'entreprise et le salarié.

Dans le cadre d'une rupture conventionnelle, le salarié et l'employeur conviennent en commun après un ou plusieurs entretiens des conditions de la rupture, qui font l'objet d'une convention entre les deux parties. Celle-ci est soumise à l'homologation des services du ministère en charge du travail et de l'emploi. Le nombre de ruptures conventionnelles a progressé et s'est élevé à 358 000 en 2015. En 2015, les ruptures conventionnelles représentent 18 % des fins de CDI pour licenciement, rupture conventionnelle ou démission dans les secteurs concurrentiels. Cette part dépasse 25 % pour les salariés âgés de 58 à 60 ans.

Une étude du Centre d'étude de l'emploi éclaire les ressorts, complexes et variés, du consentement du salarié entre initiative, adhésion et résignation. 57 % des ruptures sont à l'initiative principale du salarié. Mais dans plus de la moitié des cas, des conflits, ouverts ou latents,

motivent son geste. La rupture vient alors clairement remplacer une démission, avec l'avantage d'ouvrir, elle, droit aux allocations chômage. C'est, de très loin, la première raison invoquée par les salariés (67 %) pour justifier une rupture conventionnelle, devant l'évitement du conflit (17 %). Faute d'obtenir une rupture conventionnelle, seul un salarié sur trois à l'initiative de la demande affirme qu'il aurait démissionné. Les autres, dont la part croît avec l'âge, n'auraient pas franchi le pas *« malgré une importante souffrance au travail ou une forte envie de reconversion »*, pointe l'étude [1].

E. La fin du contrat de travail à durée déterminée

Elle est de plein droit à l'échéance du terme.

La rupture anticipée du contrat à durée déterminée peut intervenir dans différents cas :

- par accord des parties ;
- en cas de faute grave ;
- en cas de force majeure.

L'insuffisance professionnelle ne constitue ni une faute grave ni un cas de force majeure.

En cas de rupture anticipée injustifiée à l'initiative de l'employeur, le salarié a droit à des dommages et intérêts. Réciproquement, il en est de même pour l'employeur, lorsque la rupture est à l'initiative du salarié (sauf s'il a obtenu un CDI).

F. Taux de rotation et taux de sortie

Au 1er trimestre 2015, le taux de rotation, moyenne des taux d'entrée et de sortie, progresse de 0,4 point et s'établit à 16,8 %, soit un niveau supérieur de 1,5 point à celui observé en 2014. Au 1er trimestre 2015, le taux de sortie global (CDI et CDD) des établissements de 1 salarié ou plus passe à 16,8 % – plus 1,5 point sur un an – du fait de la croissance du taux de fin de CDD qui s'établit à 13,4 % et représente 80 % des cas. Le taux de démission s'établit à 1,3 % à un niveau très proche de son point bas historique. Les taux de licenciement économique (0,1 %) et autre (0,5 %) sont globalement stables depuis 2011. Le taux de fin de période d'essai est de 0,5 %. Le taux de rupture conventionnelle reste stable à 0,4 %. Par rapport au niveau moyen de ces dix dernières années,

1. Dalmasso (R.), Gomel (B.) et Serverin (É.), « Le consentement du salarié à la rupture conventionnelle, entre initiative, adhésion et résignation », *Rapport de recherche 95*, CEE, janvier 2016.

les taux de licenciement économique, de licenciement autre qu'économique et de démission se situent à des niveaux bas, notamment du fait de l'instauration des ruptures conventionnelles à partir de 2008. Le taux de sortie pour départ à la retraite se situe légèrement en dessous de 0,3 % [1].

G. Le coût d'un départ

Selon les modalités, d'une part, et les conséquences internes, d'autre part, un départ peut représenter un enjeu financier limité ou très important. La démission d'un salarié difficile à remplacer ou un contentieux né d'un licenciement contesté peuvent avoir un coût élevé. De même, l'absence de départs réguliers, naturels, peut dégrader la pyramide des âges et ne pas permettre une adaptation permanente. Il est essentiel de suivre de près les départs.

L'importance des départs liés aux restructurations a des conséquences fortes sur ceux qui restent, appelés les « survivants ». La motivation des survivants fait aujourd'hui l'objet de nombreuses recherches.

La façon dont est conduit un plan de réduction d'effectif et la perception par les salariés restants de son caractère équitable ou non ont un fort impact sur leur engagement. Les mesures d'âge, très utilisées depuis 40 ans, ont ainsi contribué au développement très précoce du sentiment de fin de vie professionnelle chez les jeunes quinquagénaires.

1. *DARES Indicateurs*, « Le taux de rotation de la main-d'œuvre poursuit sa hausse au 1er trimestre 2015 », juillet 2015, n° 054.

Chapitre 3

Les rémunérations

Élaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur.

Les frais de personnel représentent une part importante de la valeur ajoutée de l'entreprise, en général plus de la moitié. Maîtriser la croissance de la masse salariale est un impératif de gestion.

L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique salariale de l'entreprise une grande influence sur l'implication.

L'impact des rémunérations au niveau macroéconomique explique l'importance de la réglementation. La réglementation est très contraignante et l'entreprise doit s'y adapter.

La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. La politique et les pratiques des rémunérations doivent être en ligne objectifs stratégiques.

La rétribution globale est composée de la rémunération et de la reconnaissance. Le système de reconnaissance complète le système de rémunération. La gestion de la rétribution globale est un levier très puissant de la création de valeur. Sa puissance explique que l'audit des rémunérations et de la reconnaissance soit une mission importante de l'audit social.

I. La rémunération globale

En 2013, le salaire moyen dans une entreprise du secteur privé ou semi-public est en équivalent temps plein (EQTP) de 2 928 euros par mois en brut et de 2 202 euros en net de tous prélèvements à la source en France. Il varie de 4 072 euros nets pour les cadres à 1 612 euros pour les employés et 1 686 euros pour les ouvriers. En 2013, 10 % des salariés en

EQTP du secteur privé et semi-public gagnent un salaire mensuel net inférieur à 1 200 euros et 10 % gagnent plus de 3 544 euros nets par mois [1]. Le rapport entre le neuvième décile et le premier est donc de 2,95.

Le salaire mensuel net varie de 1 833 euros dans les entreprises de moins de 10 salariés à 2 246 euros dans les entreprises comptant 100 à 249 salariés, pour atteindre 2 450 euros et plus au-delà de 500 salariés. Au salaire s'ajoutent les composantes différées (participation, intéressement, abondement), les prestations sociales, les avantages non monétaires, pour calculer la rétribution globale.

A. La fixation de la rémunération

La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles.

Les règles les plus importantes concernent :

- l'existence du SMIC ;
- l'existence de rémunérations minimales conventionnelles ;
- l'interdiction des discriminations ;
- l'interdiction des clauses d'indexation ;
- l'obligation de négociation.

A.1. Le SMIC

La loi de 1950 rétablissant la liberté des salaires crée un salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), en dessous duquel aucun salaire ne doit être versé. Le minimum défini en 1950 variait avec les fluctuations du coût de la vie. En 1970 a été créé un salaire minimum de croissance (SMIC) évoluant en fonction de plusieurs éléments. Ainsi, le SMIC assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles :

- la garantie de leur pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation ;
- une participation au développement économique de la nation par l'application des relèvements, dont au moins un relèvement annuel obligatoire prenant effet au 1er juillet de chaque année et tendant à éliminer toute distorsion durable entre la progression du SMIC et l'évolution des conditions économiques générales et des revenus.

Le pourcentage de salariés payés au SMIG a évolué entre 1954-1955

1. *DARES Résultats*, « Les salaires par secteurs et par branches professionnelles en 2013 », 2016, n° 21.

(environ 16 %) et 1964-1967 (1 % à 2 %). Le pourcentage de « Smicards » a évolué avec la conjoncture économique et les « coups de pouce », de 1974 (5,8 %) à 1980 (3,7 %) et en 1993 à 8,1 %. En 2005, 16,8 % des salariés du privé ont bénéficié de l'augmentation du SMIC. La proportion de bénéficiaires a diminué depuis.

La revalorisation du SMIC au 1er janvier 2015 a concerné 11,1 % des salariés. 1,7 million de salariés en ont bénéficié hors apprentis et intérimaires. La proportion est de 25,6 % pour les salariés à temps partiel et 7,8 % pour les salariés à temps complet. Un jeune sur trois touche le SMIC. Le pourcentage de salariés payés au SMIC est plus élevé dans les TPE (24,9 %). Il n'est que de 6 % dans les entreprises de plus de 500 salariés. La proposition atteint 33 % dans l'hôtellerie-restauration, 17 % dans le secteur sanitaire et social. Elle n'est que de 0,9 % dans la production/distribution d'énergie et de 2 % dans la banque et les assurances. Entre 1972 et 2016, le SMIC a été multiplié par trois en termes réels.

Au 1er janvier 2016, le SMIC horaire brut s'élève à 9,67 euros et le SMIC mensuel brut (base 35 heures) à 1 466,22 euros.

En Europe, le salaire minimum existe dans 21 des 28 pays de l'Union. Trois groupes se distinguent en 2014 :

- les minima compris entre 157 et 372 euros (10 pays, essentiellement parmi les nouveaux États membres) ;
- les minima compris entre 566 et 784 euros (5 pays : Portugal, Slovénie, Grèce, Espagne, Malte) ;
- les minima compris entre 1 264 et 1 874 euros (6 pays dont la France).

En 2015, en Chine, le salaire minimum fixé par les provinces est de 239 euros à Pékin, 281 euros à Shanghai et 283 euros à Shenzhen.

En Allemagne, le salaire minimum créé en 2014 est en 2016 au taux horaire de 8,50 euros. Il devrait concerner 3,7 millions de salariés. Les stagiaires, les moins de 18 ans et les chômeurs de longue durée retrouvant un emploi n'en bénéficieront pas.

A.2. Les rémunérations minimales conventionnelles

Toute convention collective détermine des salaires minimaux conventionnels pour chacune des qualifications qui peuvent être attribuées au salarié.

A.3. L'interdiction des discriminations

L'application du principe « à travail égal, salaire égal » impose à l'employeur de justifier les écarts de salaires qui pourraient être cons-

tatés pour des salariés ayant une qualification identique et occupant les mêmes fonctions. L'employeur est libre de personnaliser les salaires mais ne doit pas prendre de décision ayant un caractère discriminatoire.

1. *L'égalité des salaires féminins et masculins*

Le principe date de la loi du 22 décembre 1972. Il a été depuis complété par de nombreux textes.

« Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Sont considérés comme ayant une valeur égale les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charges physiques ou nerveuses. »

Cette règle n'interdit pas des écarts de salaires dès lors que des critères objectifs permettent de différencier des postes de travail tenus par les hommes de ceux tenus par des femmes.

La loi de 2006 prévoit qu'après un congé maternité, le salaire soit majoré de l'ensemble des augmentations générales et de la moyenne des augmentations individuelles de la période.

La loi a imposé une négociation dans les entreprises d'au moins 50 salariés sur huit thèmes avec des objectifs de progression et les actions pour les atteindre dans au moins quatre domaines (trois pour les moins de 300 salariés) : embauche ; formation ; promotion ; qualification, classification, conditions de travail, rémunération effective, articulation entre activité professionnelle et responsabilité familiale. L'accord doit prévoir les indicateurs chiffrés permettant de mesurer les objectifs de progression.

L'arsenal législatif a été récemment renforcé, avec, pour les entreprises n'agissant pas pour respecter l'égalité salariale, des pénalités pouvant aller jusqu'à 1 % de leur masse salariale. Le dispositif de contrôle et de sanction s'en trouve également développé.

La loi du 4 août 2014 pose le principe de l'interdiction de soumissionner aux marchés publics pour les personnes qui ont fait l'objet, depuis moins de 5 ans, d'une condamnation définitive pour violation des dispositions relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et pour celles qui n'ont pas mis en œuvre l'obligation de négociation et n'ont pas réalisé ou engagé la régularisation de leur situation.

2. *Discriminations prohibées*

Un texte interdit une différence de rémunération reposant sur une discrimination prohibée : origine, sexe, âge, apparence physique, patronyme, situation de famille, activités syndicales, convictions religieuses, exercice du droit de grève, etc. Au niveau européen, des textes prohibent toute discrimination selon la nationalité du salarié.

L'entreprise doit éviter toute différence de traitement qui ne reposerait pas sur des critères objectifs conformes aux règles de non-discrimination.

3. *Absence de discrimination syndicale*

L'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale ne peut conduire à une discrimination en matière de rémunération.

4. *Charge de la preuve*

En cas de litige, la charge de la preuve de l'existence d'une différence entre emplois incombe à l'employeur qui entend justifier un écart de rémunération.

A.4. L'interdiction de l'indexation non spécifique

Le principe général de l'ordonnance du 30 décembre 1958 interdit les indexations de la rémunération fondées sur le SMIC, le niveau général des prix (indice INSEE) ou des salaires. La loi du 13 novembre 1982 a rappelé ce principe en ce qui concerne les conventions et les accords collectifs.

En revanche, les indexations spécifiques à l'entreprise sont autorisées. Elles peuvent porter sur l'activité (chiffre d'affaires), la rentabilité (bénéfice) ou tout autre indicateur lié à la vie de l'entreprise.

A.5. L'obligation de négocier

Le rôle des professions apparaît particulièrement important pour déterminer la structure des salaires dans l'entreprise. Les décisions relatives aux classifications et donc à la structure même des salaires relèvent principalement des négociations salariales de branches. Au contraire, le niveau des rémunérations dépend davantage des décisions propres à l'entreprise dans le respect des minima légaux et conventionnels.

La loi du 13 novembre 1982 a créé deux obligations de négocier.

• *Au niveau de la branche.* Les organisations liées par une convention de branche doivent se réunir au minimum tous les ans pour négocier sur

les salaires (minima ou effectifs) et tous les cinq ans pour négocier sur les classifications.

• *Au niveau de l'entreprise.* Une négociation salariale sur les salaires effectifs doit avoir lieu au moins une fois par an dans toute entreprise où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives. La notion de salaires effectifs s'entend comme les salaires bruts par catégorie, y compris les primes et les avantages en nature. La négociation ne concerne donc pas les décisions individuelles.

Les rapports sur la négociation collective notent une pratique de la négociation en augmentation. L'obligation de négocier est largement respectée et le nombre d'accords signés s'accroît. Parmi les accords signés, certains sont particulièrement novateurs.

D'autres obligations ont été créées en matière de rémunération, notamment en termes d'égalité salariale femmes-hommes, de participation dans les entreprises de plus de 50 salariés pour la mise en place d'un accord, d'intéressement, de plan d'épargne retraite collectif...

B. Les composantes de la rémunération globale

Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoit le salarié. L'enquête INSEE donne la ventilation suivante pour 2012 [1] :

Salaire de base	85,20 %
Heures supplémentaires	1,80 %
Primes d'ancienneté	2,04 %
Primes liées au poste	1,64 %
Compléments liées à la performance individuelle	3,83 %
Complements liés à la performance collective	0,56 %
Autres	4,82 %
Total	100,00 %

B.1. La pyramide des rémunérations

G. Donnadieu a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunérations [2].

La pyramide ci-après en est une adaptation.

1. *DARES Analyses*, décembre 2014, « La structure des rémunérations en 2012 ».

2. Donnadieu (G.), *Du salaire à la rétribution*, Éditions d'Organisation, 1991.

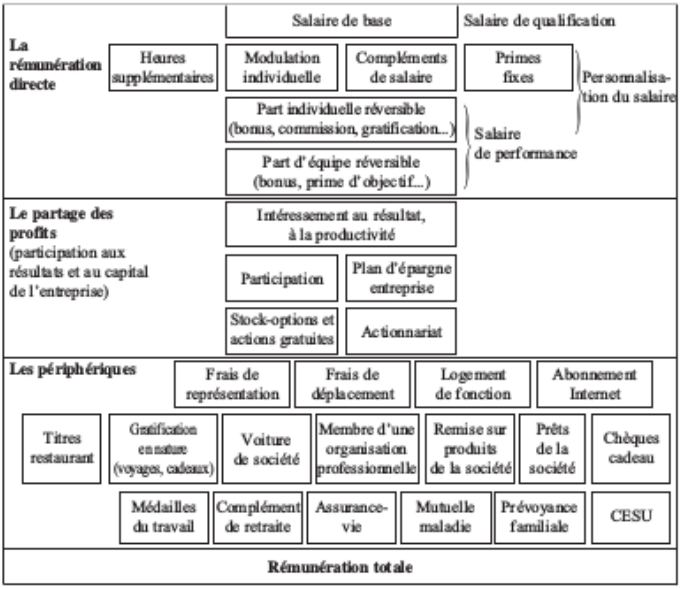


Schéma 3.1 - La pyramide des rémunérations

La rémunération globale regroupe :

- *des composantes fixes et des composantes variables.* Les composantes variables sont liées à la durée du travail (heures supplémentaires), aux résultats individuels (primes individuelles) ou collectifs (intéressement), par exemple ;
- *des composantes collectives et des composantes individualisées.* Les composantes individualisées peuvent être liées à la situation familiale (complément familial) ou personnelle (ancienneté), aux performances ou aux compétences individuelles (modulation) ou aux résultats (prime individuelle) ;
- *des composantes immédiates ou différées.* Lorsqu'elles sont différées, elles peuvent l'être à court terme (primes à périodicité non mensuelle), moyen terme (participation bloquée sur cinq ans) ou long terme (fonds de pension, retraites complémentaires).

B.2. Le salaire de base

C'est l'élément essentiel de la rémunération. Il sert de *référence* pour le calcul des autres prestations. Il est fixé d'avance, au moins dans sa

nature et dans son mode de calcul. Sa détermination est évoquée dans la section suivante (II. Le salaire de qualification).

La rémunération est majorée des heures supplémentaires.

En 2012, dans les entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé, la rémunération versée pour les heures supplémentaires (pour les salariés à temps complet) ou complémentaires (pour les salariés à temps partiel) représente en moyenne 1,8 % de la rémunération brute totale. 41,2 % des salariés en ont perçu pour, en moyenne, 5,1 % de leur rémunération brute totale.

Le recours aux heures supplémentaires ou complémentaires est important dans les établissements du secteur de la construction, de l'hébergement ; la restauration se singularise au sein du tertiaire avec 64,4 % de salariés concernés (4,1 % de leur rémunération brute totale en moyenne). Dans l'industrie, l'usage des heures supplémentaires et complémentaires n'équivaut qu'à 1,6 % de la rémunération brute totale. La proportion de salariés concernés décroît avec la taille de l'entreprise : plus de la moitié des salariés en bénéficient dans les petites entreprises (10 à 19 salariés) et un tiers dans les plus grosses (500 salariés et plus), et la part de ce complément de rémunération varie de 4,5 % dans les petites à moins de 1 % dans celles de 500 salariés ou plus.

Sauf clause contraire dans la convention applicable, toute absence, même de très courte durée, peut être retenue sur le montant de la paie.

B.3. Les compléments ou accessoires de salaire

Les formes sont multiples : avantages en nature, pourboires, gratifications, primes, indemnités et autres avantages, prime de transport, etc. Les primes représentaient, en 2012, 13,1 % de la rémunération globale.

En vingt ans, la part des primes dans la rémunération s'est accrue significativement. Les primes non mensuelles sont plus élevées que les primes mensuelles.

Le pourcentage des primes versées par rapport à la masse salariale croît avec la taille (14,6 % dans les entreprises de plus de 500 salariés et 8,9 % entre 10 et 19 salariés).

C'est dans le secteur de l'industrie que le poids des primes dans la masse salariale est le plus important (14,8 %).

Parmi les avantages les plus fréquents, citons le titre restaurant (l'entreprise prend en charge 50 à 60 % du prix avec un maximum de 5,36 euros en 2015, net de charge), les chèques cadeau, le CESU

(chèque emploi service universel...). En 2015, la limite d'exonération pour les chèques cadeau est de 158 euros par salarié.

B.4. Le partage des profits

Participation, intéressement, épargne salariale, actionnariat (*cf.* § IV) et les différentes formes de partage des profits se sont fortement développées sur la période 1986-2016 en France. L'institution d'un forfait social porté à 20 % en 2012 en accroît le coût pour l'entreprise.

B.5. Les avantages sociaux

Ils se sont progressivement développés et diversifiés. Ainsi, 92 % des salariés sont couverts par une complémentaire santé. En 2006, a été créé le CESU (chèque emploi service universel) préfinancé exonéré à hauteur de 1 830 euros par an et par salarié en 2016. Depuis 2009, la participation de l'employeur à la complémentaire santé ainsi que la participation, l'intéressement, l'abondement et le régime de retraite supportent un forfait social, porté à 20 % en 2012.

Depuis le 1er janvier 2016, une couverture complémentaire santé collective obligatoire doit être proposée par l'employeur du secteur privé à tous les salariés, n'en disposant pas déjà, en complément des garanties de base d'assurance maladie de la Sécurité sociale. Tous les employeurs, y compris les associations, quelle que soit la taille de l'entreprise, sont concernés.

C. Le paiement du salaire

Le paiement de la créance de salaire est régi par des règles spécifiques liées à son caractère alimentaire.

Depuis 1978, la rémunération, devenue mensuelle, est indépendante du nombre de jours travaillés dans le mois. Le paiement mensuel neutralise les conséquences de la répartition inégale des jours entre les douze mois de l'année.

C.1. Le bulletin de paie

L'employeur doit délivrer un bulletin de paie pour chaque versement. Ce bulletin comprend un certain nombre de mentions obligatoires ou facultatives.

Il ne doit être fait mention ni de l'exercice du droit de grève ni de l'activité de représentation des salariés.

La version actuelle du bulletin de paie présente certains défauts :

accumulation d'intitulés ni clairs ni harmonisés, informations trop nombreuses, incompréhension du calcul du montant dû au salarié et payé par l'employeur... Un décret et un arrêté, parus au *Journal officiel* du 26 février 2016, fixent les mentions, leur libellé, leur ordre et leur regroupement devant figurer sur un nouveau modèle qui peut être mis en place depuis le 1er mars 2016 de façon facultative. Ces nouvelles mentions deviendront obligatoires en janvier 2017 pour les employeurs d'au moins 300 salariés, puis en 2018 pour tous les employeurs. Afin d'améliorer la lisibilité du bulletin de paie, le décret prévoit la construction d'un référentiel des intitulés de paie, permettant de retenir, pour chaque ligne, la mention la plus compréhensible possible. L'arrêté fixe les libellés obligatoires.

Les informations mentionnées sur le bulletin sont simplifiées : la référence de l'organisme auquel l'employeur verse les cotisations de Sécurité sociale est supprimée, les lignes de cotisation de protection sociale sont regroupées par risque couvert, les autres contributions relevant de l'employeur sont regroupées en une seule ligne.

Une information des salariés sur le coût du travail est prévue, en insérant sur le bulletin de paie la somme du salaire brut et des contributions de l'employeur et le montant total des allégements financés par l'État, ayant un impact sur les cotisations sociales. L'obligation d'un récapitulatif annuel accompagnant le bulletin présentant des regroupements de cotisation est supprimée.

Le caractère alimentaire du salaire justifie une protection étendue à la fois contre les créanciers de l'employeur et contre ceux du salarié.

La garantie est renforcée par une obligation d'assurance à la charge de l'employeur contre le risque de non-paiement des sommes dues aux salariés.

Compte tenu de son caractère alimentaire, le salaire est, dans sa plus grande partie, garanti contre les créanciers de son bénéficiaire.

Document très riche, le bulletin de paie peut servir de base à la communication sur les rémunérations.

Le bulletin de paie peut être remis sous forme électronique dans des conditions qui garantissent l'intégrité du document après accord préalable du salarié. Les bulletins de paie sont déposés dans un espace numérique de stockage propre au salarié. L'accord formalisé de chacun des salariés est nécessaire. Il faut respecter la norme NF Z42 013 régissant l'archivage électronique : coffre fort personnel en ligne sécurisé dans lequel est déposé le bulletin. L'e-paie est plus économique.

C.2. La déclaration sociale nominative (DSN)

La déclaration sociale nominative (DSN) est destinée à simplifier les déclarations sociales pour les entreprises, en les centralisant à partir du 1er janvier 2016 dans une seule déclaration entièrement dématérialisée, transmise mensuellement. La DSN s'appuie sur l'acte de paie dont elle constitue le point final. Auparavant, les entreprises transmettaient une fois par an à l'administration la DADS-U, déclaration nominative qui regroupait l'ensemble des informations indispensables à l'alimentation des comptes des salariés ainsi qu'au pré-remplissage de la déclaration de revenus.

D. Les charges sociales

Elles représentent une part importante du coût salarial.

En Europe, la France se caractérise par un salaire direct faible et des charges sociales élevées. Le taux moyen des cotisations sociales a ainsi évolué de 1981 à 2016.

Tableau 3.1 - L'évolution du taux moyen des cotisations sociales

	Salariés	Employeurs	Total
1981	12,61 %	39,79 %	53,40 %
1989	17,31 %	42,52 %	59,83 %
1993	18,85 %	43,6 %	62,21 %
2016	21,50 %	45,98 %	67,48 %

Le coût salarial des salaires proches du SMIC a été réduit. Dans les années 2000, le SMIC se dégage progressivement des charges sociales qui lui sont attachées du fait d'exonérations. Les exonérations représentent en 2014, 8,9 % des cotisations dues.

Le tableau 3.2 précise les charges sociales obligatoires sur les salaires en janvier 2016.

Aux prélèvements mentionnés dans le tableau s'ajoutent, depuis 2015, la contribution au financement des organisations syndicales fixée à 0,016 % et, le cas échéant, la complémentaire santé, le versement d'une indemnité de transport, la cotisation additionnelle pénibilité, le forfait social (pour certaines sommes exclues de l'assiette des cotisations de Sécurité sociale) et la contribution supplémentaire à l'apprentissage.

La loi du 17 janvier 2003 a créé une réduction générale de cotisations

Tableau 3.2 - Les charges sociales et fiscales obligatoires sur les salaires
Taux en vigueur pour les salaires versés effectivement à partir du 1er janvier 2015

Charges	Taux (%)		Plafond (en euros)
	Employeur	Salarié	Mensuel
1. CSG + CRDS non déductibles[a]	—	2,90	sur 98,25 % du salaire brut
2. CSG déductible[a]	—	5,10	sur 98,25 % du salaire brut
3. Sécurité sociale			
• Assurance maladie, maternité, invalidité, décès[b]	12,84	0,75	sur la totalité du salaire
• Assurance vieillesse	8,55	6,90	sur plafond
	+ 1,85	—	sur la totalité du salaire
• Assurance vieillesse déplafonnée	—	0,35	sur la totalité du salaire
• Allocations familiales	3,45	—	jusqu'a 1,6 fois le SMIC
	5,25	—	au-dela de 1,6 fois le SMIC
• Accidents du travail	% variable	—	sur la totalité du salaire
• Contribution solidarité autonomie	0,30		sur la totalité du salaire
4. Retraite complémentaire			
• Non-cadres[c]			
Tranche 1 (T1)	4,65	3,10	sur plafond
Tranche 2 (T2)	12,15	8,10	de 1 a 3 fois le plafond
• Cadres			
Tranche A[c]	4,65	3,10	sur plafond
Tranche B	12,75	7,80	de 1 a 3 fois le plafond
Tranche C exemple de répartition (libre)	12,75	7,80	de 1 a 8 fois le plafond
Contribution exceptionnelle et temporaire	0,22	0,13	jusqu'a 8 fois le plafond
5. AGFF			
• Non-cadres			
Tranche 1 (T1)	1,20	0,80	sur le plafond
Tranche 2 (T2)	1,30	0,90	de 1 a 3 fois le plafond
• Cadres			
Tranche A[c]	1,20	0,80	sur le plafond
Tranche B	1,30	0,90	de 1 a 4 fois le plafond

6. Chômage-emploi			
• Assedic/Assurance chômage	4,00	2,40	jusqu'à 4 fois le plafond
• Assedic/Fonds de garantie des salaires	0,25	—	jusqu'à 4 fois le plafond
• Apec	0,036	0,024	de 1 à 4 fois le plafond
7. Construction-Logement			
• Participation des employeurs à la construction			sur la totalité du salaire
(entreprises de 20 salariés et plus)	0,45	—	sur la totalité du salaire
• Fonds national d'aide au logement :			
– contribution (moins de 20 salariés)	0,10	—	sur le plafond
– contribution des entreprises d'au moins 20 salariés	0,50	—	sur la totalité du salaire
8. Taxe d'apprentissage[d]	0,68	—	sur la totalité du salaire
9. Formation professionnelle			
• Entreprises de dix salariés et plus	1	—	sur la totalité du salaire
• Entreprises de moins de dix salariés[e]	0,55	—	sur la totalité du salaire
9. Taxe sur les salaires	4,25	—	0 à 7 666
(Employeurs non assujettis à la TVA)	8,50	—	7 667 à 15 308
	13,60	—	de 15 309 à 151 208
	20		au-delà de 151 209
11. Transports			
• Taxe pour les transports (taux Paris)[f]	2,60	—	sur la totalité du salaire

a. Deux lignes distinctes peuvent figurer sur le bulletin de paie :la CSG (5,1 %) déductible du revenu imposable ; la CSG (2,4 %) + la CRDS (0,5 %) = 2,9 % non déductibles (la totalité du montant devant être intégrée dans le salaire imposable).
b. Haut-Rhin,Bas-Rhin,Moselle : 1,60 % à la charge du salarié.
c. Les taux de cotisation contractuels ne peuvent,sauf obligation créée antérieurement au 2 janvier 1993,être supérieurs à 6 % sur T1 et 16 % sur T2 (salariés non cadres).
d. Une contribution supplémentaire à l'apprentissage (CSA) est instaurée pour les entreprises de 250 salariés et plus ne respectant pas le quota de 4 % d'alternants.
e. Pour les employeurs de moins de 10 salariés soumis à la taxe d'apprentissage.
f. Taux Paris et Hauts-de-Seine. S'y ajoute, depuis le 1er janvier 2009, le prix des titres d'abonnement de transport souscrits par le salarié dans une proportion fixée par décret.

patronales de sécurité sociale pour les salaires jusqu'à 1,6 SMIC. Le montant de la réduction est maximal au niveau du SMIC et nul à 1,6 SMIC.

Dans le cadre du Pacte de responsabilité et de solidarité, le champ d'application de la réduction a été étendu, les modalités de calcul modifiées à compter du 1er janvier 2015. Le montant de la réduction s'applique sur les cotisations patronales de Sécurité sociale (maladie, maternité, invalidité et décès, allocations familiales) et, si le montant de la réduction est supérieur à la valeur de ces cotisations, il s'imputera également sur la cotisation FNAL (Fonds national d'aide au logement), sur la contribution de « solidarité autonomie » ainsi que sur la cotisation AT/MP (accident du travail / maladie professionnelle). La formule de calcul est applicable à toutes les entreprises, quel que soit leur effectif.

D.1. Les cotisations de Sécurité sociale

Elles sont assises sur toutes les sommes versées aux travailleurs en contrepartie ou à l'occasion du travail : salaires, indemnités, primes, gratifications, avantages en nature, etc.

Un plafond est fixé chaque année par décret. Le plafond à retenir est déterminé par la périodicité des paies (plafond mensuel, par quinzaine, hebdomadaire, horaire, etc.). En 2016, le plafond mensuel est de 3 218 euros et le plafond annuel de 38 616 euros.

Il appartient à l'employeur de verser l'ensemble des cotisations tant patronales que salariales. Une cotisation (0,25 % en 2016) à l'AGS (Association pour la gestion du régime de garantie des créances de salaires) permet de suppléer aux défaillances de l'employeur.

D.2. Les cotisations d'accident du travail

Il n'existe pas de taux général applicable à toutes les entreprises, mais il existe seulement des taux particuliers calculés, pour chaque catégorie de risques, selon des modalités différentes (tarification collective, mixte ou individuelle). Cette tarification, très incitative, est présentée au chapitre 4.

D.3. Les régimes complémentaires de retraite de santé et de prévoyance

Les régimes complémentaires de retraite sont d'origine conventionnelle. La loi a généralisé la retraite complémentaire pour tous les salariés.

Les régimes de retraite fonctionnent suivant le principe de la répar-

tition (les cotisations perçues chaque année sont redistribuées aux retraités). Les salariés acquièrent des points.

En matière de prévoyance, l'entreprise doit faire face à deux obligations :

• le financement, au titre de la prévoyance de ses salariés cadres, d'une cotisation égale à 1,50 % de la tranche A des salaires, affectée en priorité à une garantie en cas de décès ;

• pour un certain nombre de conventions collectives, un régime de prévoyance complémentaire mis en place par les partenaires sociaux.

La prévoyance recouvre tout ce qui relève de la couverture des risques liés à la personne : un décès, une maladie, une maternité, une incapacité, une invalidité, une hospitalisation ou la dépendance.

La mise en place d'une complémentaire santé doit être proposée à tous les salariés depuis le 1er janvier 2016, au plus tard, quelle que soit la taille. L'employeur devra prendre en charge au moins 50 % des cotisations.

D.4. L'assurance chômage

D'origine conventionnelle, ce régime est géré paritairement. Cette gestion est confiée :

– à l'UNEDIC (Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce) qui fixe les règles d'indemnisation et gère l'assurance chômage (www.unedic.org) ;

– à Pôle Emploi créé par la fusion entre les Assedic (associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce), chargées de calculer et de verser un revenu de remplacement à ceux qui perdaient leur emploi, et l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi), pour aider les chômeurs à retrouver un emploi. Pôle Emploi se charge tout à la fois du service de recherche d'emploi et de l'indemnisation des demandeurs d'emploi (www.pole-emploi.fr).

D.5. Les charges fiscales

Un certain nombre de charges sur les salaires présentent un caractère fiscal. Les charges les plus importantes sont :

• *La participation des employeurs à la construction.* Il s'agit d'une obligation d'investissement dans la construction. Lorsque cette obligation n'est pas remplie, l'entreprise verse à l'État une taxe égale à la différence entre le montant obligatoire et les sommes réellement investies.

• *La taxe d'apprentissage.* Les personnes ou sociétés imposables peuvent être exonérées, totalement ou partiellement, de son versement, à raison des dépenses qu'elles ont engagées en faveur de l'apprentissage.

• *La participation à la formation professionnelle continue.* Créée en 1971, cette taxe s'impose depuis 1992 à tous les employeurs. Elle a été profondément modifiée en 2014.

• *La taxe sur les salaires.* Cette taxe est payée par les employeurs non assujettis à la TVA pour plus de 90 % de leur chiffre d'affaires.

• *Le versement de transport.* En 1971, une participation des employeurs au financement des transports en commun a été instituée. Cette prise en charge des frais de transport est généralisée depuis 2009.

• *La contribution sociale généralisée (CSG) et la contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS).* La CSG a été instituée en 1990 et la CRDS en 1995, traduisant la volonté politique d'asseoir le financement de la santé sur un prélèvement fiscal large.

• *La contribution solidarité autonomie* a été créée en 2004 pour financer la politique à l'égard des personnes âgées.

D.6. Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE)

Le CICE est un avantage fiscal qui concerne les entreprises employant des salariés dans le but de leur redonner des marges de manœuvre pour investir, prospecter de nouveaux marchés, innover, favoriser la recherche et l'innovation, recruter, restaurer leur fonds de roulement ou accompagner la transition écologique et énergétique grâce à une baisse du coût du travail.

Accessible à toutes les entreprises françaises employant des salariés, le CICE, instauré en 2013, permet de bénéficier d'une économie d'impôt substantielle. Elle équivaut à 6 % de la masse salariale, hors salaires supérieurs à 2,5 fois le SMIC.

II. Le salaire de qualification

L'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion des rémunérations.

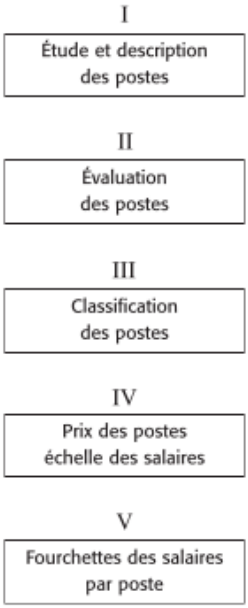


Schéma 3.2 - Les cinq phases de la classification

Elle implique la mise en place dans l'entreprise d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations.

A. L'opération de qualification

La qualification est une opération dont le but est d'évaluer l'importance respective des postes. L'opération est achevée lorsque chaque poste a un coefficient sur lequel repose la détermination de la rémunération.

Le processus comprend cinq phases.

L'étude et la description des postes constituent la première phase de l'opération. Il s'agit d'un préalable déjà rencontré dans l'analyse des politiques d'emploi. L'opération de qualification repose, en règle générale, sur des descriptions de fonctions existantes. Cependant, une investigation complémentaire est nécessaire lorsque l'étude et la description n'isolent pas les critères retenus pour l'évaluation. Cela se produit notamment lorsque la méthode de qualification utilisée est une méthode analytique.

• *La méthode analytique.* Elle repose sur l'évaluation séparée de plusieurs des caractéristiques. La somme des estimations partielles aboutit à l'attribution d'un total de points correspondant à un coefficient.

Il existe de nombreuses méthodes analytiques. Elles se différencient par le nombre et la nature des coefficients retenus.

La convention collective de 1992 de l'assurance retient cinq critères :
- la formation et l'expérience ;
- la conception et la résolution des problèmes ;
- les dimensions relationnelles ;
- l'autonomie ;
- la contribution.

La méthode Hay, souvent utilisée pour les postes d'encadrement, fait appel à l'estimation de trois facteurs : les compétences, l'initiative créatrice et la finalité.

Chacun de ces facteurs, pour être mesuré, doit être décomposé. Ainsi, la compétence possède à la fois une profondeur et une étendue. Un emploi peut exiger soit une connaissance moyenne de nombreux sujets, soit une connaissance approfondie de quelques sujets. La compétence globale est le produit de ces deux facteurs, profondeur et variété. La question se pose donc en ces termes :

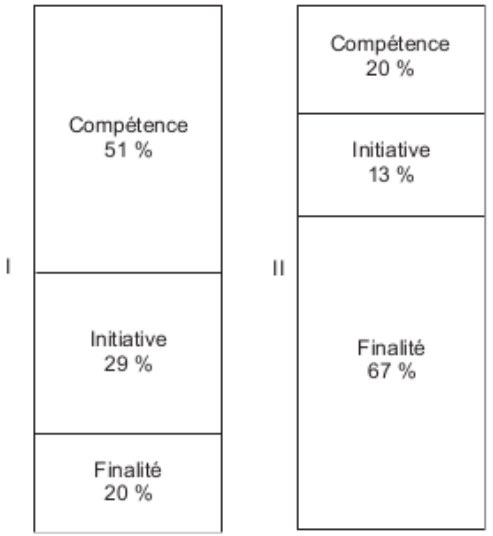


Schéma 3.3 - Les trois facteurs de la méthode Hay

« Quel degré de connaissance sur combien de sujets ? » Ces deux aspects sont complétés par la prise en compte de la compétence nécessaire en matière de relations humaines. Trois niveaux sont distingués :
- la compétence normale (politesse et efficacité dans les rapports) ;
- la compétence importante (capacité à comprendre, influencer, choisir, former et motiver autrui) ;
- la compétence indispensable (il est essentiel de posséder une excellente capacité à comprendre, choisir, faire progresser, organiser et motiver autrui).

Les points obtenus pour la compétence s'ajoutent à ceux qui sont attribués pour la finalité et l'initiative créatrice selon une démarche comparable.

Un même total peut recouvrir de larges disparités.

Le poste I correspond à des postes fonctionnels nécessitant un bon niveau d'expertise. Le total reflète le niveau de compétence.

Le poste II renvoie à des postes opérationnels ayant un impact direct sur les résultats (trader en salle de marché, par exemple, ou chef de rayon). Le total reflète le niveau des enjeux.

Une fois obtenue pour chaque emploi une évaluation totale, un coefficient est retenu grâce à des tables de conversion des points en coefficients. Le classement des emplois découle des coefficients attribués.

Le rangement résulte donc d'une démarche analytique et d'une évaluation de chaque facteur.

• *La méthode globale.* Elle repose sur le rangement des postes dans l'entreprise les uns par rapport aux autres de façon à obtenir une liste des postes par ordre d'importance.

Elle implique la comparaison d'un grand nombre de postes entre eux. Ces comparaisons sont en général confiées à un ou plusieurs groupes de travail.

Dans de nombreux cas, l'entreprise est dans le champ d'application d'une convention collective qui comprend un classement des fonctions. L'opération de qualification concerne alors les fonctions qui existent dans l'entreprise sans être reprises dans le classement conventionnel. Une fois l'opération de qualification achevée, l'entreprise dispose d'une *classification des emplois*. Il faut alors déterminer le montant de rémunération attribué à chaque emploi.

B. L'échelle des salaires

La détermination de l'échelle de salaires s'appliquant à la *classification des emplois* retenue dans l'entreprise débouche sur la fixation, pour chaque poste, d'un salaire minimal et d'une fourchette mini-maxi constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction de critères individuels.

C. La compétitivité externe

Une précaution importante doit être prise : vérifier la cohérence entre l'échelle et le marché externe des salaires.

Cette vérification repose sur les enquêtes de salaires. Il existe en France des enquêtes intégrant les variations entre fonctions, entre entreprises, entre régions, entre branches, etc. Ces enquêtes fournissent des points de repère correspondant à des *emplois types*. Il faut ensuite interpoler pour les autres emplois.

Le rapprochement entre la liste obtenue et les enquêtes de salaires fait parfois apparaître des distorsions. L'examen de celles-ci permet d'en confirmer ou d'en infirmer le bien-fondé, en fonction des caractéristiques propres de l'entreprise ou des ambiguïtés de la terminologie.

L'un des premiers choix présidant à l'élaboration d'une politique de rémunération concerne le niveau relatif des salaires versés dans l'entreprise par rapport aux salaires minima conventionnels et au marché externe des salaires. Souvent l'entreprise retient un principe : faire en sorte que les salaires offerts se comparent avantageusement avec ceux que peuvent offrir les entreprises à vocation similaire sans rendre la mobilité externe très difficile.

III. L'individualisation de la rémunération

L'individualisation de la rémunération a un objectif d'équité et de stimulation. Elle concerne :

- la rémunération immédiate de la contribution à travers des primes diverses (salaires aléatoire ou variable) ;
- la modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque emploi ;
- l'attribution d'avantages monétaires ou non, immédiats ou différés.

A. La recherche de l'équité

L'équité est une attente forte. Chaque salarié évalue ce qu'il apporte (sa contribution). Il évalue également ce qu'il reçoit (sa rétribution). Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Ce ratio constitue son ratio d'équité.

Selon la théorie de l'équité formulée par J.-S. Adams [1], le constat d'une situation d'inéquité entraîne une action pour modifier le ratio en faisant varier la contribution ou la rétribution. En situation de sous-équité le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais, etc.) ou, plus généralement, réduit discrètement sa contribution (moindre qualité, absentéisme, ralentissement, non-coopération, etc.). En situation de suréquité le salarié accroît sa contribution. Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable. Pour que les décisions soient justes et équitables, quatre conditions doivent être remplies :

- le salarié doit connaître les modalités de mesure de sa contribution ;
- il doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable ;
- le lien entre contribution et rétribution doit être explicite ;
- le salarié doit percevoir la rétribution méritée.

Il est nécessaire que le processus d'individualisation de la rémunération soit rigoureux et transparent pour chacune des composantes [2].

B. Le variable individuel

De nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de sa contribution. Les heures supplémentaires rémunèrent l'augmentation du temps consacré au travail indépendamment de la performance. Certains systèmes tiennent compte des résultats individuels ; d'autres, de ceux du groupe de travail.

B.1. Les primes individuelles

Depuis le salaire aux pièces, une large gamme de techniques a été expérimentée pour rémunérer et accroître le rendement avec des avantages et des inconvénients divers.

1. Adams (J.-S.), « Toward an Understanding of Inequity », *JASP*, 1963, n° 65.

2. Peretti (J.-M.), *Les Clés de l'équité*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.

L'évolution de l'organisation et les exigences de qualité ont conduit à l'abandon des salaires au rendement dans les entreprises de production.

La prise en compte du rendement, corrigé de critères liés à la qualité de la production, se fait sous forme de prime d'objectif.

La grille des critères retenus pour déterminer le montant de la prime reflète les choix stratégiques et les spécificités de l'activité.

Aujourd'hui, dans le cadre de la fixation d'*objectifs individualisés*, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Pour la population des commerciaux, la partie variable est essentielle.

Les bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Dès lors, leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

Le développement excessif de la « culture du bonus », très forte dans le monde financier, a montré ses limites et ses risques avec l'éclatement de la crise en 2008. Limiter les niveaux de primes et en répartir l'attribution dans le temps apparaît souhaitable et fait l'objet de nouvelles règlementations. Les critères pris en compte pour déterminer la partie variable de la rémunération évoluent. Ainsi, le nouveau contrat social de ORANGE (Conquête 2015) précise que la contribution de chacun est définie comme « la réalisation d'objectifs individuels », « la contribution aux objectifs collectifs » et « l'implication dans les processus de coopération ». On peut constater la définition élargie de la contribution au-delà des simples résultats individuels. Intégrer la responsabilité sociétale parmi les critères se développe avec, parfois pour les dirigeants, 33 % des bonus sur des objectifs ni business, ni économiques.

B.2. Les primes collectives

Pour contrecarrer les effets pervers d'une stimulation trop individuelle et les difficultés de mesure de la performance personnelle, les entreprises développent des primes collectives au niveau de l'équipe, du service, de l'unité de travail, de l'établissement ou de l'entreprise.

L'aléatoire collectif développe le sentiment d'appartenance et soude les équipes. Son caractère aléatoire le rend réversible.

C. La modulation personnelle

L'individualisation des rémunérations repose également sur la modulation personnelle des augmentations du salaire fixe à l'intérieur d'une fourchette de salaire du poste.

Certaines entreprises ne prévoient, pour un emploi, qu'un seul niveau de salaire. Le mérite, les performances individuelles, la qualité du travail effectué sont pris en compte par le variable.

En règle générale, cependant, une plage de progression est définie. À l'intérieur d'une fourchette de salaires, les salariés occupant des emplois de même niveau ont des rémunérations différentes.

Le tableau 3.3 donne un exemple de fourchette d'amplitude 80/120.

Dans le cadre de cette fourchette de traitement, un nouvel embauché ou un promu démarre au minimum de la fourchette. Dans un délai court (un an au maximum), il est augmenté en fonction du caractère plus ou moins satisfaisant de son adaptation au poste. Ainsi, un débutant embauché à 3 000 euros pour un poste donné passe, à l'issue de la période probatoire, à 3 300 euros.

Si ses performances ne justifient pas une progression, il doit être réorienté sur un autre poste. En effet, le niveau minimal de 3 000 euros pour le poste initial ne peut correspondre qu'à une situation provisoire

Tableau 3.3 - Une fourchette de salaires d'amplitude 80/120

Maximum		120 %
	Exceptionnelle – Cette zone est normalement réservée aux personnes remplissant leur emploi d'une façon que chacun reconnaît comme remarquable.	
		112 %
	Supérieure – Zone concernant les employés ou cadres confirmés remplissant leur emploi d'une façon nettement supérieure au niveau « satisfaisant ».	
Moyenne		104 %
	Satisfaisante – Zone concernant les personnes remplissant leur emploi d'une façon régulièrement satisfaisante et correspondant à la définition d'emploi.	
		96 %
	Passable – Zone d'amélioration intermédiaire entre les niveaux « médiocre » et « satisfaisant ».	
		88 %
	Médiocre – Zone provisoire s'adressant à des personnes (en particulier des débutants) tenant leur emploi d'une façon nettement inférieure au niveau attendu.	
Minimum		80 %

(prise en main du poste). En fonction de résultats satisfaisants, le nouvel embauché parviendra au bout de quelques années à une rémunération de 3 900 euros.

Ainsi, 3 900 euros constituent la rémunération normale maximale pour le poste. À ce niveau, les perspectives d'augmentation de salaire sont étroitement dépendantes des possibilités de promotion. En l'absence de promotion et si les résultats présentent une qualité particulière, de nouvelles augmentations sont envisageables (4 200 euros, voire 4 500 euros si la prestation est vraiment de grande qualité). Ces augmentations de caractère exceptionnel traduisent fréquemment des difficultés d'évolution de carrière, soit que le cadre concerné, en dépit de ses brillants résultats, ne soit pas jugé capable d'assurer des responsabilités accrues, soit que des préoccupations géographiques, familiales ou autres limitent sa mobilité, soit, enfin, que des vacances de postes supérieurs ne se produisent pas. L'absence de possibilités effectives de promotion correspond à une situation de plus en plus fréquente. Les augmentations provoquent un glissement vers les *maxima* de la fourchette pour certains postes.

Dans l'exemple, la zone de progrès représente 50 % de plus que le prix minimal, soit plus ou moins 20 % autour de la valeur moyenne.

Dans la plupart des cas, la plage de progression se situe entre 20 et 50 % du minimum. Le choix d'une fourchette large correspond à des postes où l'efficacité personnelle a un impact important.

L'amplitude est d'autant plus large que le niveau de qualification est élevé. La tendance est à l'élargissement des fourchettes.

La modulation personnelle repose sur des *augmentations de salaire personnalisées.*

Visant à reconnaître les performances de l'individu et l'état du marché du travail, elles doivent être motivées par l'instauration d'un réel *système d'appréciation des performances.*

La politique de personnalisation des salaires nécessite un large effort d'information, de communication et de concertation. Elle génère une décentralisation et une délégation des responsabilités.

Les limites des AI (augmentations individuelles) apparaissent dans la durée pour les piliers qui, faute de promotion, atteignent le plafond de la fourchette et ne peuvent être récompensés pour leur performance par de nouvelles augmentations.

D. Les autres composantes

La politique d'individualisation de l'entreprise concerne également d'autres composantes de la rétribution globale avec en particulier :

D.1. Les primes d'ancienneté

Elles sont encore largement répandues en France et sont inscrites dans de nombreuses conventions collectives.

La principale justification de ces primes était que les travailleurs acquièrent de l'expérience avec l'ancienneté ; ils ont, par conséquent, plus de valeur et doivent percevoir un salaire plus élevé. Toutefois, il y a une limite à l'expérience que l'on peut acquérir, et le nombre d'années pris en compte est limité en conséquence.

Aujourd'hui l'existence de *plage de progrès* permettant d'individualiser, pour un poste, la rémunération remplace cette justification qui repose sur le postulat d'une croissance linéaire de l'efficacité.

Les inconvénients des primes d'ancienneté, notamment en terme de mobilité, conduisent à rechercher d'autres reconnaissances de la fidélité à l'entreprise. Une voie est l'attribution de suppléments de congés et l'augmentation des indemnités en cas de séparation.

D.2. Les avantages particuliers (le hors-salaire)

Certains avantages peuvent être liés à la situation de famille (complément familial, primes de mariage, de naissance), aux contraintes du poste (prime de salissure, de risque) ou d'horaire (travail de nuit, le dimanche, etc.).

Certains avantages sont liés à l'emploi occupé et dits « de fonction » (logement de fonction, voiture de fonction) ; s'y ajoutent parfois des services annexes : entretien des pelouses et jardins, de la voiture.

Certains avantages peuvent être accordés aux plus performants à l'issue de compétitions et concours internes. Ces stimulations *(incentives)* peuvent être variées.

D'autres avantages personnalisés concernent :

- les voyages ;
- la détente (participation à un club sportif, mise à disposition d'une résidence de vacances de l'entreprise, invitation à des manifestations sportives ou culturelles) ;
- la santé (remise en forme, couverture maladie), la protection sociale, la prévoyance et la retraite ;

– les prêts ;
– le standing (mobilier de bureau, bureau, restauration) ;
– l'adhésion à des associations professionnelles ;
– la mise à disposition de matériel et d'abonnements (portable, mobile, Internet, etc.) ;
– le conseil ;
– les cadeaux aux salariés, qui sont exonérés dans la limite de 5 % du plafond mensuel, soit 160,90 euros par an et par salarié en 2016. Ces avantages constituent aussi des signes de reconnaissance.

La part du hors-salaire se développe. Elle représente, par exemple, 26 % de la rémunération globale annuelle d'un cadre confirmé de Michelin.

Un rapport de la Cour des comptes en mars 2005 a inventorié quatre-vingt-seize primes à la Banque de France parmi lesquelles la « prime d'empilage d'or ».

D.3. Les stock-options et la distribution d'actions gratuites

Le recours aux options de souscription ou d'achat d'actions, après avoir connu un fort développement, a été défavorisé par les nouvelles règles fiscales et comptables. Aujourd'hui les distributions d'actions gratuites, pour tous les salariés ou de façon sélective, permettent de renforcer l'adhésion des salariés, de développer la fidélisation et de récompenser la performance de façon personnalisée.

Toutes les sociétés par actions telles que les SA et les SAS peuvent, depuis 2005, attribuer des actions gratuites, à l'exception des SARL. L'attribution d'actions gratuites est limitée à 10 % du capital (15 % dans les sociétés anonymes). Depuis 2014, la limite est fixée à 30 % du capital social, lorsque l'attribution concerne tous les salariés.

L'attribution d'actions gratuites est un complément de rémunération. L'imposition de la plus-value réalisée lors de l'attribution des actions gratuites est distincte de celle qui est réalisée lors de la cession de ces actions attribuées gratuitement. La première est imposée à 42,10 % (prélèvements sociaux compris). La seconde est imposée au taux de 30,10 % (prélèvements sociaux compris) pendant les cinq premières années de détention. À partir de la sixième année, les bénéficiaires doivent pratiquer pour chaque année un abattement d'un tiers du montant de la plus-value. Une contribution salariale de 8 % est également retenue sur le gain réalisé par le bénéficiaire. Ce taux tombe à 2,5 % lorsque le gain est inférieur à la moitié du plafond de la Sécurité sociale.

En 2014, la loi a fixé un écart maximal entre le nombre d'actions gratuites distribuées à chaque salarié. Cet écart ne peut être supérieur à un rapport de 1 à 5. Ainsi, si cinquante actions gratuites sont distribuées à un salarié, les autres salariés devront recevoir au moins de dix actions gratuites chacun.

L'attribution d'actions gratuites est un dispositif intéressant pour impliquer les salariés dans la réussite de l'entreprise et partager avec eux le fruit de cette réussite.

IV. Intéressement, participation et épargne salariale

Les composantes différées de la rémunération se sont développées depuis 20 ans pour plusieurs raisons :

- la montée de l'individualisation présentait des risques qu'une participation collective aux résultats (participation, intéressement) et au capital (actionnariat) permettait de limiter ;
- la croissance de la partie variable de la rémunération créait un risque de fluctuations de revenu difficilement acceptable par le salarié. La rémunération différée permet un lissage et réduit l'insécurité ;
- les inquiétudes concernant l'avenir des retraites par répartition, compte tenu des réalités démographiques, favorisent l'intérêt des salariés pour l'épargne salariale et la constitution d'un patrimoine social.

Intéressement, participation, actionnariat, plans d'épargne d'entreprise connaissent aujourd'hui un réel succès. 56,1 % des salariés étaient concernés en 2013 par un mécanisme de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale et 6,9 millions ont perçu une prime au titre de la participation, de l'intéressement ou de l'abondement [1].

Pour les quatre dispositifs, plus de 15,7 milliards d'euros ont été distribués en 2013 par les entreprises de 10 salariés ou plus. En 2013, la prime de partage des profits a par ailleurs été distribuée à 1,2 million de salariés, pour un montant total de 302 millions d'euros.

Le complément de rémunération procuré par l'ensemble des dispositifs s'est élevé en moyenne à 2 269 euros par salarié bénéficiaire dans les entreprises de 10 salariés ou plus. Ces primes représentent un sur-

1. *DARES Analyses*, juillet 2015, n° 055.

croît de rémunération correspondant à 6,5 % de la masse salariale des salariés bénéficiaires. Les montants moyens des primes d'intéressement et de participation demeurent proches (respectivement 1 625 et 1 341 euros en moyenne par salarié bénéficiaire). 34 % des salariés couverts par au moins un dispositif ont bénéficié à la fois d'une prime de participation et d'une prime d'intéressement en 2013, pour un montant moyen de 3 153 euros.

L'abondement moyen sur plan d'épargne salariale est de 641 euros pour le PEE et de 445 euros pour le Perco. Le plan d'épargne entreprise (PEE), qui couvre 43,8 % des salariés, est devenu le dispositif le plus répandu.

Participation, intéressement et épargne salariale sont nettement plus répandus dans les grandes entreprises et dans certains secteurs d'activité (énergie, cokéfaction et raffinage, activités financières et assurances). 87 % des salariés ayant accès à au moins un de ces dispositifs sont employés par des entreprises de 50 salariés ou plus. L'accès simultané aux quatre dispositifs concerne 0,3 % des salariés des entreprises de moins de 50 salariés et 32,5 % des salariés des entreprises de 1 000 salariés ou plus.

Les dispositifs de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale sont également plus fréquents dans les entreprises proposant les salaires les plus élevés ; 68,6 % des salariés ont ainsi accès à au moins un dispositif dans les entreprises où le salaire annuel moyen dépasse 26 430 euros (septième décile), mais ils sont seulement 29,4 % à pouvoir en bénéficier dans les entreprises où le salaire est inférieur à 16 480 euros (troisième décile).

A. Le cadre réglementaire

A.1. Historique

Les initiatives en matière d'intéressement aux résultats de l'entreprise apparaissent dès le milieu du XIXe siècle, dans le contexte économique et social de la première révolution industrielle. Un entrepreneur de peinture en bâtiment, Leclaire, est sans doute le premier à introduire la participation aux bénéfices en 1843. J.-B. Godin lance le Familistère et met en place la participation aux bénéfices en 1876. À la fin du XIXe siècle, une centaine d'expériences ont été lancées en France. En Grande-Bretagne, on compte avant la guerre de 1914 environ cinq cents entreprises appliquant un système de participation aux bénéfices. Aux

États-Unis, trente-quatre plans de partage des profits sont dénombrés en 1892.

La guerre de 1914, la crise de 1929 entraînent une sérieuse régression des expériences dans les pays industrialisés. En France, dans la ligne du discours de Bayeux en faveur de l'association du capital et du travail prononcé en 1946 par le général de Gaulle, de nombreuses propositions de loi sont déposées, tandis que les réalisations se développent dans plusieurs directions.

En 1959 a été créé le régime de l'intéressement et en 1967 la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises a été rendue obligatoire.

De nombreux textes complètent et élargissent le dispositif d'épargne salariale.

A.2. La réforme 2015 de l'épargne salariale

De nombreuses mesures ont été prises en 2015 pour favoriser le développement des dispositifs d'épargne salariale :

- Une meilleure information des salariés. Les nouveaux reçoivent un livret d'information présentant le ou les dispositifs d'épargne salariale mis en place au sein de l'entreprise. L'état récapitulatif d'épargne salariale remis au départ du salarié doit l'informer sur les frais de tenue de compte.
- L'ouverture de plans d'épargne salariale favorisée. À compter de 2016, lorsqu'un salarié n'indique pas comment il souhaite voir sa prime d'intéressement utilisée, elle sera versée sur un plan d'épargne entreprise (PEE) et non plus versée directement.
- La ratification simplifiée. Dans le cadre d'un accord proposé par l'employeur pour un PEE ou un Perco, en l'absence d'une organisation syndicale représentative, la ratification de l'accord peut désormais se faire à la majorité des deux tiers du personnel.
- La diversification des placements :
  - Le législateur permet désormais aux fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) d'indiquer les « types d'entreprises financées ».
  - Les FCPE peuvent désormais détenir jusqu'à 30 % de titres émis par un OPCI (organismes de placement collectif immobilier).
- Le versement des primes. Depuis 2016 les primes de participation et d'intéressement doivent être versées avant une seule et même

échéance : le 1er juin ou le premier jour du sixième mois suivant l'exercice au titre duquel les droits sont nés.

- Le cap des 50 salariés assoupli. Une entreprise proposant l'intéressement à ses salariés et dépassant le « cap » des 50 salariés dispose désormais d'un délai de 3 ans pour proposer la participation aux bénéfices.
- La négociation par branche. Au plus tard le 30 décembre 2017, un régime de participation doit être négocié par branche professionnelle ainsi qu'un dispositif d'intéressement « clé en main » pour les chefs d'entreprises de moins de 50 salariés qui souhaitent en mettre en place.
- L'épargne de jours de repos sur le Perco. La loi 2015 élargit la transformation de jours de repos non pris en épargne sur le Perco pour les salariés non détenteurs de CET. Le nombre de jours accumulés sur un CET pouvant être transformés passe de 5 à 10.
- La gestion pilotée en fonction de l'âge. Elle est l'option attribuée par défaut depuis 2016, permettant ainsi de réduire le risque financier à l'approche de la retraite.
- Le versement libre de l'entreprise. Auparavant, les employeurs ne pouvaient qu'abonder les versements de leurs salariés sur le Perco ou effectuer un versement initial. Désormais, ils vont pouvoir « effectuer des versements périodiques sur ce plan, sous réserve d'une attribution uniforme à l'ensemble des salariés » sous un plafond annuel fixé par décret.
- Le Perco peut bénéficier d'un forfait social allégé, de 20 % à 16 %, à partir de 2016, s'il est investi au moins à 7 % en titres éligibles au PEA-PME.
- La taxe de 8,2 % sur le Perco à la charge de l'employeur est supprimée à compter du 1er janvier 2016.
- Le forfait social est de 8 % au lieu de 20 % pour les entreprises qui concluent pour la première fois un accord de participation ou d'intéressement, ou qui concluent un accord pour la première fois depuis 5 ans.

A.3. La mise en œuvre de la participation et de l'intéressement

La mise en place de la participation résulte d'un contrat entre le chef d'entreprise et ses salariés pour une durée minimale d'un an. Pour l'intéressement, la durée minimale est de trois ans.

L'accord de participation ou d'intéressement peut être conclu :

– soit dans le cadre d'un accord collectif de travail ;
– soit entre le chef d'entreprise et les représentants d'organisations syndicales représentatives ;
– soit au sein du comité d'entreprise s'il est accepté par la majorité des membres salariés présents lors de la réunion du comité ;
– soit à la suite de la ratification, à la majorité des deux tiers du personnel, d'un projet d'accord proposé par le chef d'entreprise.

B. L'intéressement

Le régime de l'intéressement créé en 1959 n'a, pendant longtemps, connu qu'un succès limité. Les entreprises ont découvert l'intérêt de cette formule dans le cadre du renouvellement de leur politique salariale au milieu des années 1980. L'évolution du cadre réglementaire a favorisé cette découverte.

B.1. Le développement de l'intéressement

À partir de 1986, on a constaté un développement considérable de l'intéressement se traduisant, entre 1987 et 1990, par une forte croissance du nombre d'accords et du nombre de salariés concernés. De 2 160 en 1986, le nombre d'accords a quintuplé (10 700 en 1990). Depuis, le nombre a augmenté à nouveau pour concerner 35,7 % des salariés en 2013 et 70 % des entreprises de plus de 1 000 salariés.

Entre 1993 et 2013, la prime moyenne perçue par les bénéficiaires a progressé de 654,16 euros à 1 623 euros. L'importance des primes d'intéressement versées varie entre 2 et 6 % de la masse salariale des entreprises concernées, et décroît selon la taille.

7,236 milliards d'euros ont été distribués en 2013 à 4,45 millions de salariés. Ils représentent 4,3 % de la masse salariale des bénéficiaires.

B.2. L'accord d'intéressement

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise.

Toute disposition qui retire aux primes d'intéressement leur caractère de rémunération collective entraîne la réintégration de ces primes dans l'assiette des cotisations de Sécurité sociale. La répartition de l'intéressement peut être uniforme, proportionnelle au salaire, proportionnelle à la durée de travail ou retenir conjointement ces critères.

L'accord d'intéressement contient :
- un préambule indiquant les motifs de l'accord ainsi que les raisons du choix des modalités de calcul de l'intéressement et des critères de répartition de ses produits ;
- la formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise ;
- le système d'information du personnel et de vérification des modalités d'exécution de l'accord.

Des clauses facultatives correspondent aux adaptations ou aux précisions que les parties souhaitent apporter, dans leur accord, par rapport aux dispositions légales, pour prendre en compte les spécificités de l'entreprise (mode de calcul ou de répartition différencié selon les établissements et/ou unités de travail).

Le choix des formules d'intéressement est donc particulièrement large. Toutefois, certains principes doivent être respectés :

• L'intéressement doit avoir une *signification économique*, refléter les *progrès* de l'entreprise (productivité, résultats financiers) et avoir en toute circonstance un *caractère aléatoire*, c'est-à-dire ne jamais garantir un minimum de versement.

• La somme globale à distribuer doit résulter systématiquement de la *formule de calcul* définie dans le contrat.

• Les modalités de répartition ne peuvent retenir que des *critères objectifs* et ne doivent pas avoir pour effet d'exclure un trop grand nombre de salariés.

B.3. Les critères d'intéressement : l'intéressement « vert »

À travers le choix des critères et leur calcul au niveau de l'unité de travail, l'intéressement peut aligner les actions de chacun des salariés avec les orientations stratégiques de l'organisation. Ainsi, dans le cadre de leur politique de RSE (responsabilité sociétale), les entreprises peuvent intégrer des critères environnementaux. Par exemple, chez BNP Paribas, pour atteindre les objectifs de baisser les émissions de gaz à effet de serre par collaborateur de 10 % à l'horizon 2015 et réduire à cette date la consommation de papier par salarié de 15 %, un « critère papier » a été inclus dans le nouvel accord sur l'intéressement versé aux équipes.

Selon une enquête réalisée en 2011 par EPS, sur 52 entreprises cotées, 18 accords d'intéressement incluent au moins un critère, soit 35 % des accords concernant 38 % des salariés. Les principaux critères sont la

consommation d'énergie, la sécurité des salariés (réduction des accidents du travail et prévention) Intégration handicap, consommation responsable (réduction des déchets et consommation de papiers ou eau...).

B.4. Le régime fiscal et social

Le régime est favorable pour l'entreprise et le salarié.

1. *Pour les salariés*

Les sommes attribuées aux salariés sont affectées par le salarié à la réalisation d'un plan d'épargne d'entreprise et bloquées pendant cinq ans. L'intéressement entre dans le champ d'application de la CSG et de la CRDS.

Pour les salariés, les sommes distribuées au titre de l'intéressement ne sont pas soumises à cotisations sociales.

2. *Pour les entreprises*

Les primes d'intéressement constituent des charges fiscalement déductibles. En outre, les sommes attribuées au titre de l'intéressement ne sont pas comprises dans la base des taxes et participations assises sur les salaires et ne sont pas soumises à cotisations sociales. En 2009, un forfait social a été instauré (20 % en 2012).

B.5. Exemple – Accord d'intéressement Tapis Saint-Maclou : « Partageons notre réussite »

Cet accord signé le 18 juin 2013 affirme dans son préambule : « L'ambition de ce nouvel accord d'intéressement est de faire participer directement les salariés à l'objectif de redressement de la performance économique de la société et de ses magasins, en leur donnant, dans ce contexte, une vision claire et simple des moyens pour y parvenir et des fruits qu'ils peuvent en tirer, dans un cadre collectif. »

L'accord précise : « L'enveloppe d'intéressement est calculée selon les modalités ci-dessous, basées sur le redressement de la performance économique de la société par unité de travail, et répartie au sein de chaque unité de travail ». Chaque magasin constitue une unité de travail ;

« Il est défini deux critères d'intéressement qui permettent chacun de déterminer une enveloppe d'intéressement, pouvant être nulle. Ces deux critères, ci-après définis, sont les suivants :

I1 : l'augmentation, par magasin, du chiffre d'affaires commercial (CA) ;

I2 : l'augmentation, par magasin, du résultat d'exploitation (REX). »

L'enveloppe d'intéressement de chaque unité de travail est répartie, entre les salariés de l'unité, au prorata du montant du salaire brut perçu sur le trimestre considéré. Le versement de l'intéressement est effectué trimestriellement.

C. La participation

Obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, facultatif pour les autres, le régime de participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise repose sur un accord.

Cet accord conduit à affecter une partie du bénéfice à la constitution d'une réserve spéciale de participation destinée à être répartie entre les salariés à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont placées.

La participation est assortie d'avantages fiscaux tant pour l'entreprise que pour les salariés.

Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent se soumettre volontairement au régime de la participation.

C.1. Le contenu de l'accord

Pour être valablement conclu, l'accord de participation doit contenir un certain nombre de clauses obligatoires :

- sa date de conclusion, de prise d'effet, et sa durée ;
- la formule servant de base au calcul de la réserve spéciale de participation ;
- la durée d'indisponibilité des droits des salariés ;
- les modalités et plafonds de répartition de la réserve entre les bénéficiaires ;
- la nature et les modalités de gestion des droits des salariés ;
- les conditions d'information des salariés sur l'existence, le contenu et l'application du régime de participation.

C.2. Le calcul des droits des salariés

Les droits des salariés sont représentés par une *réserve spéciale de participation*.

Le montant de cette réserve est calculé, au titre de chaque exercice, après l'arrêt des comptes de cet exercice et sur la base des données propres au dit exercice.

Dans les accords de droit commun, le montant de la réserve de participation (R) s'obtient en appliquant la formule ci-après :

$$R = \frac{1}{2}\left(B - \frac{5C}{100}\right) \times \frac{S}{VA}.$$

Les éléments retenus dans cette formule sont les suivants :

B = bénéfice net de l'exercice, déduction faite de l'impôt correspondant ;

C = capitaux propres de l'entreprise ;

S = salaires de l'entreprise ;

VA = valeur ajoutée de l'entreprise.

On observera que, pour qu'une réserve de participation puisse être effectivement constituée au titre d'un exercice, il faut :

- non seulement que cet exercice se traduise par un bénéfice ;
- mais encore que ce bénéfice (B) soit supérieur à 5 % des capitaux propres (C).

Notons également que, toutes choses égales par ailleurs, le montant de la réserve sera d'autant plus important que le *coefficient de modulation* représenté par le rapport entre les salaires et la valeur ajoutée sera plus élevé.

C.3. L'information des salariés

Chaque salarié bénéficiaire doit recevoir, à l'occasion de toute répartition faite entre les membres du personnel, une fiche distincte du bulletin de salaire et indiquant :

- le montant total de la réserve spéciale de participation pour l'exercice écoulé ;
- le montant des droits individuels qui lui ont été attribués ;
- s'il y a lieu, l'organisme auquel est confiée la gestion de ces droits ;
- la date à partir de laquelle ces droits seront négociables ou exigibles ;
- les cas dans lesquels ils peuvent être exceptionnellement liquidés ou transférés avant cette date.

C.4. Le bilan

En 2013, 42 % des salariés sont couverts par un accord de participation. 4,54 millions de salariés se sont partagés 6,09 milliards d'euros correspondant à 3,8 % de la masse salariale et 12,5 % des bénéfices des entreprises concernées.

Entre 2002 et 2013, les sommes distribuées ont crû de 4,9 à 6,09 milliards, le nombre de bénéficiaires de 4,2 à 4,54 millions et le montant

moyen de 1 161 à 1 341 euros représentant 3,8 % de la masse salariale (5,1 % en 2007).

Avec la crise, le montant des sommes distribuées et le nombre de bénéficiaires ont diminué.

Depuis 2008, les montants distribués au titre de la participation peuvent être perçus immédiatement par le salarié ou, comme c'était déjà le cas, placés sur différentes catégories de supports financiers. Sur les 6,1 milliards d'euros nets perçus en 2014 par les salariés au titre de la participation relative à l'exercice comptable 2013, 1,8 milliard (30,0 %) leur ont été versés directement. Sur les 3,7 milliards finalement bloqués, 80 % ont été versés sur un plan d'épargne salariale (70 % sur un PEE et 10 % sur un Perco) et 20 % ont été placés sur un compte courant bloqué géré par l'entreprise.

D. L'épargne salariale

Elle s'est accrue très fortement depuis 1990 avec le développement des plans d'épargne d'entreprise et de l'actionnariat. En 2013, plus de 15,1 milliards d'euros ont alimenté l'épargne salariale (7,6 en 2000).

Depuis 2001, plus d'une dizaine de textes législatifs ou règlementaires ont modifié les règles régissant les dispositifs d'épargne salariale. Les lois ont eu pour objectif de mieux ancrer l'épargne salariale dans les entreprises qui y adhèrent et d'encourager leur extension dans les autres, notamment celles de moins de 50 salariés. La loi a en particulier créé un livret d'épargne salariale fourni à tout nouveau salarié.

D.1. Le plan d'épargne d'entreprise (PEE) et le PERCO

Tout système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer avec l'aide de celle-ci à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières constitue un plan d'épargne d'entreprise (PEE).

Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne, quelle que soit l'importance de leur effectif.

Tous les salariés peuvent adhérer au plan d'épargne d'entreprise. En 2013, 45,5 % des salariés ont accès à un PEE.

En 2015, 196 000 entreprises ont créé un PERCO. Les en-cours atteignent 11,8 milliards d'euros et 1,98 millions de salariés fin juin 2015 (contre seulement 477 000 en 2009) possèdent des avoirs sur leur PERCO.

1. *La mise en œuvre*

Depuis 2004, le plan d'épargne est établi après négociation en vertu d'un accord conclu entre le chef d'entreprise et les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ou au sein du comité d'entreprise.

En cas d'échec des négociations, il peut être établi unilatéralement.

La durée minimale d'un plan d'épargne d'entreprise est d'un an, renouvelable ou non par tacite reconduction. Aucune formalité de dépôt n'est prévue.

En 2006, la loi a rendu la mise en place d'un PEE obligatoire dans les entreprises signant un accord de participation.

2. *L'alimentation*

Les plans d'épargne d'entreprise peuvent recevoir :

- le montant de l'intéressement des salariés à l'entreprise ;
- la participation des salariés aux résultats soit en vertu de l'accord de participation, soit sur l'initiative individuelle des salariés et ce, même lorsque l'accord prévoit un mode de gestion différent ;
- les versements volontaires des salariés : ils demeurent entièrement libres mais ne peuvent légalement excéder le quart de leurs rémunérations annuelles ;
- le transfert des avoirs du compte épargne temps vers un PEE ou un PERCO ;
- les versements complémentaires de l'entreprise appelés *abondement*. Indexés sur le plafond de la Sécurité sociale (8 % pour le PEE et 16 % pour le PERCO), ils ne peuvent excéder le triple de la contribution du salarié bénéficiaire [1].

3. *Le placement*

Les versements effectués par les salariés et l'abondement financier éventuellement versé par l'entreprise pour leur compte sont indisponibles pendant au moins cinq ans. Le règlement du PEE doit offrir au moins l'un des modes de placement suivants :

- soit l'acquisition de titres de SICAV ;
- soit l'acquisition de parts de fonds commun de placement d'entreprise diversifié ;
- soit l'acquisition de parts d'un FCPE investi en titres de l'entreprise ;
- soit en fonds solidaires.

1. AFG, *Épargne salariale, chiffres clés*, 7 octobre 2015.

L'acquisition de valeurs mobilières de l'entreprise peut s'effectuer directement sans l'institution d'un FCPE. Le PEE peut être utilisé pour procéder à une augmentation de capital réservée à ses adhérents (salariés, retraités et préretraités) ou pour permettre le rachat de l'entreprise par ses salariés. Une décote de 20 % du prix des actions peut être offerte aux adhérents du PEE.

4. *Le bilan*

Au 30 juin 2015, l'épargne salariale placée dans les fonds communs de placement des entreprises s'élevait à 120 milliards d'euros. L'en-cours des OPCVM d'épargne salariale a progressé de 47,9 milliards en 2002 à 82,4 en 2006 (+ 72 % en 5 ans) et, avec la baisse de la Bourse, a diminué en 2009 pour remonter depuis.

Selon l'AFG, ces en-cours se répartissent entre :

– les fonds d'actionnariat salarié à hauteur de 47 milliards d'euros, soit 39 % du total ;
– les fonds « diversifiés », investis eux-mêmes largement en actions, à hauteur de 73 milliards d'euros, soit 61 % du total.

Les fonds solidaires progressent fortement. En 2015, leur actif est passé à 5 milliards d'euros. La progression est également marquée pour les fonds ISR (investissement socialement responsable) dont l'en-cours est en 2015 de 21 milliards d'euros.

Le nombre de comptes de porteurs d'épargne salariale dépasse les 11 millions. Les PERCO représentent 11,8 milliards d'euros sur les 120 milliards d'épargne salariale. 196 000 entreprises sont équipées d'un PERCO.

Le nombre d'entreprises équipées poursuit sa croissance. Au 31 décembre 2013, en effet, près de 270 000 entreprises disposent d'un plan d'épargne salariale.

Au 1er semestre 2015, les salariés ont confirmé leur intérêt pour l'épargne salariale destinée à financer des projets personnels à moyen terme mais également à se constituer un indispensable complément de retraite. Le solde de souscriptions nettes s'élève à 1,5 milliard d'euros sur 6 mois :

– Les versements sur l'ensemble des dispositifs d'épargne salariale se sont élevés à 8,8 milliards : 3 milliards en provenance de la participation, 3 milliards issus de l'intéressement, 1,3 milliard de versements volontaires et 1,5 milliard correspondant à l'abondement versé par les entreprises.

– Les rachats se sont élevés sur la période à 7,3 milliards.

Les versements sur les PERCO (1,2 milliard d'euros) se répartissent de la façon suivante :

– participation : 29 % ;
– versements volontaires des salariés : 18 % ;
– intéressement : 21 % ;
– abondement de l'entreprise : 32 %.

Les rachats dans les Perco s'élevant à 316 millions d'euros, le solde net de souscription est de 925 millions d'euros.

D.2. L'actionnariat

L'actionnariat salarié recouvre tous les dispositifs visant à favoriser la participation des salariés au capital de leur entreprise, grâce à l'achat d'actions : privatisations, FCPE en actions de l'entreprise, stock-options et achat d'actions en direct. Le développement de l'actionnariat salarié présente un intérêt financier (augmentation des fonds propres de l'entreprise) et managérial : le fait d'être actionnaires de leur entreprise peut renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication des salariés. Il peut aussi se révéler dangereux : les difficultés économiques de l'entreprise risquant d'entraîner pour un salarié la perte de son emploi et de son épargne.

Les privatisations ont favorisé le développement de l'actionnariat salarié qui se développe très rapidement.

En 1997, 137 000 agents de FRANCE TÉLÉCOM deviennent actionnaires. En juin 1999, 90 % des salariés du CRÉDIT LYONNAIS achètent des actions lors de la privatisation. En juin 2005, plus d'un salarié sur deux de GDF devient actionnaire. En 2006, 75 % des salariés d'EDF et d'AÉROPORT de PARIS deviennent actionnaires.

En 2014, l'Europe comptait un peu moins de 8,8 millions de salariés actionnaires de leur entreprise. Ils étaient plus de 9,1 millions en 2011. La capitalisation boursière détenue par ces salariés en Europe a progressé pour atteindre 301 milliards d'euros, 101 milliards de plus qu'en 2012 avec une concentration croissante. Les 8 800 « top dirigeants » des groupes européens détiennent chacun en moyenne 14 millions d'euros en actions contre 20 000 euros pour chacun des 8,776 millions de salariés ordinaires.

En France, le nombre de salariés actionnaires a diminué de 125 000. La France reste le pays le plus avancé en Europe depuis notamment la campagne de privatisation des années 1986-1994. En 2014, 44 % des

salariés des entreprises du SBF 120 sont actionnaires de leur groupe, contre 26 % dans le reste de l'Europe. Les salariés actionnaires (hors dirigeants) détiennent en France 3,9 % du capital contre 1,6 % en Europe. 80 % des entreprises du SBF 120 (soit 96 groupes) proposent un dispositif d'actionnariat à tous leurs salariés. En 2014, seulement 9 entreprises du CAC 40 ont réalisé une augmentation de capital réservée à leurs salariés, trois de moins qu'en 2013. Le nombre d'opérations proposées aux salariés du SBF 120 est resté stable en 2014. 27 augmentations de capital réservées ont été mises en route par 24 entreprises. Parmi les salariés concernés, 40 % ont souscrit.

L'actionnariat salarié fait désormais partie de la culture des entreprises. Selon le benchmark 2015 réalisé par FAS et ALTEDIA, 86 % des entreprises sondées ont un FCPE d'actionnariat salarié, 68 % ont un actionnariat salarié direct, 84 % ont un PEG, 40 % disposent d'un PEE et 63 % proposent un Perco. La progression est sensible depuis 2009 dans deux entreprises sur trois, au point qu'aujourd'hui la part d'actionnaires salariés est supérieure à 50 % dans une entreprise sur deux.

Avec le forfait social porté à 20 % sur l'abondement, ce dernier n'est maintenu que dans 60 % des entreprises en 2014 contre 80 % au cours des années précédentes. Si l'impact de la crise ne peut être occulté, les entreprises placent aussi la fiscalité au premier plan. De même, l'alourdissement de la fiscalité conduit à une révision des plans d'attribution d'actions gratuites et des politiques d'intéressement.

L'étude souligne enfin que les progrès demeurent limités en matière de gouvernance. Certes, les actionnaires salariés sont représentés au conseil dans 58 % des entreprises. Cependant, dans 71 % des entreprises, ces derniers ne siègent à aucun comité.

D.3. Les options de souscription

Inspiré du système américain des *stock options plans*, ce mécanisme (purement facultatif) consiste, pour une société, à offrir aux membres de son personnel salarié (ou seulement à certains d'entre eux) la faculté de souscrire ou d'acheter des actions de la société à un certain prix, qui est fixé au jour où l'option est consentie.

Les bénéficiaires disposent, pour lever leur option, d'un délai pendant lequel le prix d'option ne varie pas, en principe. Ainsi, en cas de hausse de la valeur de l'action, une plus-value peut être acquise par rapport au prix d'option qui constitue la limite des débours de l'intéressé.

Les stock-options présentent un risque nul pour le salarié, et des

gains potentiels extrêmement importants. Les plans d'options permettent de fidéliser les salariés, en leur imposant un délai avant la levée d'option. Ils sont également un facteur de reconnaissance.

D.4. La distribution d'actions gratuites

Depuis le 1er janvier 2005, un mécanisme d'attribution d'actions gratuites a été mis en place.

Un nouveau régime s'applique depuis août 2015 aux attributions d'actions gratuites. Les périodes d'acquisition et de conservation minimales sont réduites. La période d'acquisition est d'au moins un an, la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pouvant être inférieure à deux ans. Le taux de la contribution patronale est réduit de 30 % à 20 %. Cette contribution n'est plus due dans le mois suivant l'attribution, mais dans le mois suivant la livraison effective des actions et ne porte que sur la valeur des seules actions livrées. Certaines petites et moyennes entreprises sont exemptées de cette contribution. La contribution salariale de 10 % sur la plus-value d'acquisition est supprimée. Le traitement fiscal et social de la plus-value d'acquisition est aligné sur celui de la plus-value de cession : imposition au taux progressif de l'impôt sur le revenu en bénéficiant de l'abattement prévu pour une durée de détention d'au moins 2 ans (50 %) ou d'au moins 8 ans (65 %), la durée de détention étant calculée à compter de la date de livraison. La plus-value d'acquisition est assujettie, comme la plus-value de cession, aux prélèvements sociaux au taux global de 15,5 %.

D.5. L'actionnariat salarié au niveau international

Les entreprises présentes dans plusieurs pays, développent l'actionnariat salarié au niveau international. Ainsi, en 2013 lorsque pour la vingt-sixième année consécutive, la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE a proposé à ses collaborateurs de souscrire à une augmentation de capital réservée avec une décote de 20 %, près de 40 000 personnes ont souscrit au Plan mondial d'actionnariat salarié pour un montant total de 184,5 millions d'euros. En France, près d'un bénéficiaire sur deux a participé à l'opération. À l'international, il s'agissait de près d'un salarié sur sept. Le taux global de souscription s'est élevé à 30,5 %, soit une augmentation de sept points par rapport à 2012.

La deuxième édition du baromètre AMUNDI sur « Les salariés et l'actionnariat salarié à l'international », réalisée en 2014 auprès de 10 000 salariés domiciliés à l'international (sur 63 000 interrogés),

permet de comprendre leurs attentes et leurs appréhensions vis-à-vis des offres d'actionnariat salarié initiées par les entreprises françaises. Environ 80 % des salariés interrogés trouvent que les offres d'actionnariat salarié sont adaptées selon les différents pays.

L'abondement est l'avantage le plus incitatif à la souscription pour 50 % des personnes interrogées. La décote se place en deuxième position (29 %). Lorsqu'elle a le choix – et notamment grâce à la mise en place d'un FCPE pour la gestion de ses avoirs –, la majorité des salariés préfère capitaliser ses dividendes et augmenter ainsi la valeur des avoirs détenus dans le FCPE. Malgré l'éloignement géographique avec la maison mère, la quasi-totalité des salariés à l'international consulte de temps en temps le cours de l'action de son entreprise.

V. La maîtrise de la masse salariale

L'importance de la masse salariale dans la valeur ajoutée de l'entreprise nécessite une attention particulière portée à son contrôle.

A. L'évolution des rémunérations

La rémunération de base d'un salarié est susceptible d'augmenter dans quatre cas :

- augmentations générales concernant la totalité du personnel de l'entreprise ;
- augmentations individuelles à l'intérieur de la zone de progrès du poste ;
- changement de niveau d'emploi dans le cadre d'une promotion ;
- influence de l'ancienneté.

A.1. Les augmentations générales

Les *augmentations générales* concernent tous les salariés de l'entreprise. Elles ont pour objectif le maintien de l'amélioration du pouvoir d'achat.

Cependant, à travers le choix de formules d'augmentations non hiérarchisées ou semi-hiérarchisées, un objectif de relèvement des bas salaires ou de limitation des hauts salaires peut être poursuivi.

Une augmentation du salaire de 2 % pour tous est une augmentation hiérarchisée. Une augmentation de 50 euros égale pour tous est au contraire non hiérarchisée. Une augmentation de 2 %, avec un minimum

de 50 euros par mois ou avec un maximum de 50 euros, est une augmentation semi-hiérarchisée.

Ainsi, le recours à des augmentations non entièrement hiérarchisées réduit l'éventail des rémunérations.

Exemple

Les rémunérations dans l'entreprise Xs'étagent de 1 200 à 6 000 euros par mois (hiérarchie de 1 à 5).
– Une augmentation de 50 euros pour tous réduit la hiérarchie à 4,8.
– Une augmentation de 2 % pour tous conserve la même hiérarchie.
– Une augmentation de 2 % avec un minimum de 50 euros conduit à une augmentation plus rapide des salaires inférieurs à 2 500 euros par mois (+ 2 à + 4,1 %) et à un tassement de la hiérarchie à 4,9.
– Une augmentation de 2 % avec un maximum de 50 euros tasse également la hiérarchie.
Le choix de l'une ou l'autre formule (minimum ou maximum d'augmentation générale) n'a pas des effets comparables. Dans le premier cas, on assiste à un écrasement de la hiérarchie à l'intérieur des catégories les plus basses. Si 1 200 euros correspondent à un agent peu qualifié et 2 500 euros à un technicien, l'écart entre les deux qualifications est réduit de 2,08 à 2,04. L'écart est maintenu dans le second cas. L'écrasement de la hiérarchie concerne les postes les plus élevés. L'écart entre le poste rémunéré 6 000 euros et celui qui est à 2 500 euros passe de 2,4 à 2,37.

Il existe également des *augmentations catégorielles*, augmentations attribuées à un groupe d'agents.

A.2. Les augmentations individuelles (AI)

Elles interviennent sans qu'il y ait changement de fonction *(glissement)*.

Dans le cadre des zones de progrès de chaque fonction, des augmentations peuvent être accordées à une partie plus ou moins large du personnel.

Ces augmentations au mérite, indépendantes de toute promotion, représentent, selon les entreprises, une part très variable de la masse salariale (de 0 à 3 % par an).

Il faut noter également une grande diversité quant à l'importance du pourcentage de la population concernée et du taux d'augmentation. Les AI peuvent récompenser la surperformance (une proportion limitée de bénéficiaires) ou sanctionner les personnes faiblement contributives (proportion limitée d'exclus).

A.3. L'ancienneté

L'évolution de la rémunération est ici due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentations automatiques liées à l'ancienneté *(vieillissement)*.

Elle peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel (métallurgie) ou par une augmentation du nombre de points (fonction publique, banque).

A.4. Les promotions

Les promotions qui sont liées à la *technicité* peuvent avoir un impact immédiat sur le salaire.

Cependant, un agent qui se situe dans la partie supérieure de la fourchette d'un poste et qui est promu dans un poste supérieur peut, pendant la période d'apprentissage du poste, conserver la même rémunération.

En effet, les fourchettes de salaires de rémunérations de postes de niveaux hiérarchiques différents se chevauchent généralement.

Glissement, vieillissement et technicité constituent l'*effet GVT*.

B. L'évolution en masse et en niveau

L'impact des mesures d'augmentations s'apprécie en masse et en niveau.

B.1. L'évolution en niveau

Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données.

On fait souvent cette mesure de décembre à décembre. Dans la détermination de l'évolution en niveau n'est pas pris en compte ce qui a pu se passer entre les deux dates de mesure :

Exemple d'une personne

– Salaire de décembre 20*n* = 2 000 €.
– Salaire de décembre 20*n* + 1 = 2 080 €.
Évolution en niveau de décembre 20*n* à décembre 20*n* + 1 :

$$\frac{2080 - 2000}{2000} = 4\%$$

Exemple d'un groupe

– Somme des rémunérations décembre 20*n* = 2 000 000 €. Effectif payé : 1 000 personnes.

– Somme des rémunérations décembre 20*n* + 1 = 2 184 000 €. Effectif payé : 1 050 personnes.

On peut calculer deux types d'évolution en niveau :
– celle de la rémunération brute :

$$\left(\frac{2184000\,€}{2000000\,€} - 1\right) \times 100 = 9,2\,\%;$$

– celle de la rémunération moyenne :

$$\left(\frac{2184000\,€ : 1050}{2000000\,€ : 1000} - 1\right) \times 100 = 4\,\%.$$

B.2. L'évolution en masse

Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données.

L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre. Elle peut être différente de l'évolution en niveau.

Supposons que le salarié cité dans l'exemple précédent gagne 2 000 € par mois pendant les 12 mois de l'année 20*n*.

Sa masse salariale 20*n* a été 2 000 × 12 = 24 000 €.

En décembre 20*n* + 1, son salaire est de 2 080 €.

Étudions l'évolution en masse dans deux cas.

Premier cas

L'agent a eu une augmentation de 80 € en janvier 20*n* + 1 (son salaire mensuel passe à 2 080 €.)

Masse salariale 20*n* + 1 :

$$2080 \times 12 = 24960\,€.$$

Évolution en masse de 20*n* + 1 par rapport à 20*n* :

$$\left(\frac{24960}{24000} - 1\right) \times 100 = 4\,\%.$$

Dans ce cas, l'évolution en masse est identique à l'évolution en niveau.

Deuxième cas

L'agent a eu une augmentation de 80 € en décembre 19n + 1 :
Son salaire mensuel en décembre est bien de 2 080 €.

Masse salariale 20n + 1 :

$$(2\,000 \times 11) + (280 \times 1) = 24\,080 \text{ €}.$$

Évolution en masse de 20n + 1 par rapport à 20n:

$$\left(\frac{(24\,080 - 1)}{24\,000}\right) \times 100 = 0,33\,\%.$$

Dans ce cas, l'augmentation en masse est très inférieure à l'augmentation en niveau.

La différence provient de la date d'application de l'augmentation. Il en résulte, dans le second cas, un *effet de report.*

B.3. L'effet de report

L'exemple précédent met bien en valeur l'influence du rythme des augmentations et de la période où elles interviennent sur l'évolution de la masse salariale annuelle.

Retenons l'hypothèse d'une entreprise qui aurait procédé à une augmentation de 10 % des salaires en une seule fois au 1er décembre de l'année n, l'effet de cette augmentation sur la masse des salaires versés au cours de cette même année n'aurait été que de :

$$10 \times \frac{1}{12} = 0,83\,\%.$$

Mais l'effet produit sur l'année suivante n + 1 serait égal à 9 % ; c'est-à-dire que même s'il n'était procédé à aucune augmentation en cours d'année, le salaire moyen de n + 1 serait supérieur de 9 % à celui de l'année n (effet de report).

Appliquons cette notion à un exemple où on constate en 20n :
- une augmentation en niveau (en glissement annuel) de 6,38 % ;
- une augmentation de la masse salariale sur l'année considérée de 3,56 %.

L'effet de report sur n + 1 des augmentations de n sera égal à :

$$\frac{1,0638}{1,0356} = 2,72\,\%.$$

Ainsi dans ce cas, et même sans aucune augmentation en niveau accordée en cours d'année, le salaire moyen de l'année $n + 1$ sera supérieur de 2,72 % à celui de l'année n.

C. La gestion de la masse salariale

L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises pour l'exercice et d'effets induits qui sont les conséquences :

- des décisions prises au cours d'une période antérieure : *effet de report* ;
- des modifications quantitatives ou qualitatives de la population étudiée entre les deux périodes de référence : *effet d'effectif, effet de structure, effet de noria*. Ces effets infléchissent l'évolution de la masse salariale (que ce soit en niveau ou en masse) et on doit les neutraliser si on désire faire une analyse de l'évolution des rémunérations moyennes.

• *L'effet de noria*. Le phénomène désigné par l'appellation traditionnelle de *noria* correspond à un *allégement de la masse salariale*, à effectif constant, allégement qui s'explique par le remplacement d'un collaborateur ancien par un jeune, dont la rémunération est sensiblement inférieure à celle du premier.

Dans un service ou une section, alors que l'effectif est resté le même, que des augmentations générales ont été pratiquées, on peut constater une réduction de la masse salariale totale.

Un exemple illustre cet effet dans le cas d'un service de quatre personnes :

	Année 1	Année 2	Écart
Collaborateur 1	15 000 €	15 600 €	+ 4 %
Collaborateur 2	16 000 €	16 320 €	+ 2 %
Collaborateur 3	17 000 €	17 340 €	+ 4 %
Responsable 1	30 000 €	–	–
Responsable 1 *bis*	–	24 000 €	– 20 %
Total	**78 000 €**	**73 260 €**	**– 6,08 %**

Le salaire des trois collaborateurs a augmenté de 1 260 € au total, soit de 2,62 % en moyenne (2 % d'augmentation générale et 2 % supplémentaires pour le collaborateur 1 au titre d'une augmentation individuelle).

Mais le salaire du nouveau responsable, entré en fonction le 1er janvier de l'année 2, est inférieur de 6 000 € à celui du cadre parti en préretraite le 31 décembre de l'année 1.
L'effectif est constant (4 personnes), les salaires des collaborateurs ont suivi la hausse générale appliquée dans l'entreprise, mais la masse salariale est inférieure de 6,08 % l'année 2 à la masse salariale de l'année 1.

Ce phénomène de baisse, imputable à un rajeunissement des effectifs, est généralement difficile à discerner au milieu des autres évolutions (généralement à la hausse). C'est l'effet de noria.

• *L'effet de structure.* C'est l'évolution de la masse salariale entraînée par le changement de répartition de la population entre les différentes catégories au cours de chacune des périodes analysées.

Dans les entreprises où le niveau moyen de qualification s'élève, l'effet de structure peut conduire à une progression significative de la masse salariale.

D. Les simulations

Pour aider l'entreprise à maîtriser l'évolution de sa masse salariale, des progiciels spécifiques ont été conçus.

Le SIRH doit permettre :

- de calculer et d'exprimer d'une manière rapide et exacte les augmentations 20*n* en masse et en niveau et l'effet de report sur la masse salariale 20*n* + 1 ;
- de simuler pour les années 20*n* les augmentations salariales, de calculer et d'expliquer les augmentations 20*n* en masse et en niveau et l'effet de report sur l'année 20*n* + 1 ;
- à partir des augmentations en masse et en niveau pour l'année 20*n* ou de l'effet de report acceptable pour l'année suivante, de déterminer les pourcentages et le calendrier des augmentations salariales 20*n* + 1.

Ces progiciels puisent leurs informations dans le fichier de la paie.

Le système différencie généralement trois analyses :

- l'étude de glissement de la masse salariale pour les salariés présents toute l'année ;
- l'étude de glissement de la masse salariale intégrant les salariés entrés ou sortis en cours d'année ;
- l'étude de l'impact des salariés entrés et sortis dans l'année.

Les résultats (déclinés en salaire de base, prime, salaire total) permettent d'expliquer les glissements en fonction :

– des augmentations générales du salaire réel ;
– des augmentations individuelles dues au mérite ;
– des augmentations individuelles dues à une promotion ;
– des augmentations individuelles dues à un rattrapage ;
– des primes exceptionnelles ;
– des modifications individuelles du coefficient de convention collective ;
– de l'impact des salariés entrés et sortis dans l'année.

L'IPSOC constate qu'aujourd'hui la majorité des entreprises utilise Excel pour le pilotage du budget associé à leur masse salariale, En effet, Excel est un outil connu de tous et déjà installé sur de nombreux postes informatiques. Il ne demande pas de formations ni d'accompagnement spécifique au changement. Excel est une solution économique comparativement aux outils spécialisés ou généralistes du marché qui représentent un investissement important pour une entreprise. Cependant, il est plus difficile de faire des interfaces *via* Excel et d'obtenir les informations fiables et pertinentes pour un pilotage efficace [1].

VI. La politique de rémunération

La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

A. Les grands choix d'une politique salariale

La politique salariale repose sur la recherche d'un triple équilibre :
– l'équilibre financier de l'organisation ;
– la compétitivité externe compte tenu du marché du travail ;
– l'équité interne.

La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes.

A.1. Les arbitrages

Depuis trente-cinq ans, dans le cadre de la rémunération globale, les arbitrages se sont modifiés :

1. IPSOC, *La Gestion de l'information sociale*, Vuibert, 2013.

– l'arbitrage entre rémunération collective et rémunération personnalisée a accordé une part croissante à la dimension individuelle ;
– l'arbitrage entre rémunération fixe et rémunération variable a privilégié davantage la partie aléatoire, réversible ;
– l'arbitrage entre rémunération immédiate et rémunération différée a favorisé progressivement la part à moyen et long termes.

Le contexte actuel conduit les DRH et les C&B (Compensation & Benefits) à les remettre en cause en particulier sur trois points :

1. L'individualisation des rémunérations est mise en cause sur trois points. L'individualisation des rémunérations, et notamment de sa partie variable, a favorisé des comportements à risques qui ont contribué à la crise. Elle a accru le niveau de stress et de risques psychosociaux. Enfin elle a réduit les comportements de coopération et de solidarité au détriment de la performance globale.

L'individualisation devrait conserver une place importante, mais il apparaît nécessaire de revoir les critères. La tendance pour les décisions individuelles est d'intégrer de nouveaux critères au-delà de la simple performance individuelle de l'année. Au-delà des résultats individuels, les entreprises souhaitent prendre en compte la contribution aux résultats de l'équipe et les comportements de coopération.

Les critères de RS (responsabilité sociétale) sont également intégrés lorsqu'il est possible de mesurer l'impact des actions du salarié, d'identifier des efforts (écogestes, par exemple) ou d'encourager des initiatives dans les domaines sociaux (par exemple, l'intégration d'une personne en situation de handicap dans l'équipe ou l'accompagnement d'un apprenti), sociétaux (initiative au service de la communauté) ou environnementaux (réduction de l'empreinte carbone). Ces critères sociétaux pèsent à hauteur de 30 à 33 % dans la détermination du variable individuel des managers et dirigeants dans certaines entreprises.

2. Le variable demeure généralisé, mais plafonné et parfois différé. En période de faible croissance, la limitation des rémunérations fixes profite au variable individuel et collectif avec l'apparition de critères nouveaux, et notamment des « critères verts », et une part moindre des résultats individuels à court terme parmi les critères d'individualisation des primes. La tendance qui se dessine est une limitation de la part variable à 10 à 15 % pour les non-cadres, à 15 à 20 % pour les cadres, à 20 à 40 % pour les cadres supérieurs et jusqu'à 70 à 80 % pour les

dirigeants. Lorsque la part variable est élevée, son versement peut être partiellement différé et soumis à des conditions de maintien des résultats.

3. Les entreprises entendent développer le « hors-salaire », c'est-à-dire tous les éléments non monétaires de la rétribution. Elles utilisent toutes les possibilités d'exonérations fiscales et sociales dans le cadre de la réglementation. Elles communiquent davantage sur ces éléments avec l'extension des BSI (bilans ou bulletin sociaux individuels). Elles complètent le système de rémunération par un système mieux construit de reconnaissance.

Les contraintes sont aujourd'hui fortes et ce sont les entreprises qui innoveront dans leurs politiques et pratiques de rétribution globale, en ligne avec leur stratégie, qui auront la meilleure performance.

A.2. Les choix

Les principaux choix concernent sept points :

1. *Le niveau relatif des rémunérations par rapport à l'extérieur*

Ce niveau s'apprécie sur plusieurs plans :

- le plan professionnel (salaires de l'entreprise comparés à ceux de la branche) ;
- le plan régional (salaires de l'établissement comparés avec ceux qui sont pratiqués dans le bassin d'emploi) ;
- certaines entreprises proposent un niveau de rémunération égal ou supérieur à celui des autres entreprises pour attirer et fidéliser les talents.

2. *L'évolution des rémunérations dans le temps*

Les orientations retenues peuvent être diverses : garantir jusqu'à un certain niveau hiérarchique le pouvoir d'achat, à tous ou aux bas salaires ou aux plus méritants. De ces orientations découleront des décisions et des arbitrages entre augmentations de salaire générales et mesures individuelles, entre augmentations hiérarchisées et augmentations non hiérarchisées.

3. *La structure interne*

Pour éviter l'impact sur le climat social des distorsions de rémunérations entre établissements, fonctions ou postes, non justifiées par des critères objectifs et pour développer le sentiment d'équité, les entre-

prises s'efforcent d'avoir des grilles de rémunération cohérentes et d'améliorer leur acceptabilité au fil des ans par ajustements successifs.

La structure interne des rémunérations s'apprécie sur deux plans :

- l'équilibre entre les différentes fonctions et les différents postes. Une entreprise qui, en moyenne, paie mieux que la profession peut, en réalité, ne payer mieux que certains emplois ou certaines fonctions ;
- l'équilibre entre les différentes populations (hommes et femmes, Français et étrangers, etc.). Cet équilibre est délicat à apprécier du fait des différences de qualification de chaque population.

4. *Les modalités de rémunération, avantages sociaux et intéressement*

La rémunération comprend un salaire direct et un salaire indirect. L'entreprise doit effectuer plusieurs arbitrages : part du salaire direct et du salaire indirect, part du salaire de base et des compléments, part garantie et part aléatoire dans le salaire, etc.

5. *Le partage des profits*

Au-delà de l'obligation de mettre en place la participation des salariés aux bénéfices, l'entreprise peut choisir de les associer plus largement aux résultats à travers :

- la mise en place d'un système dérogatoire de participation plus généreux ;
- la mise en place d'un accord d'intéressement ;
- le développement de l'actionnariat salarié et l'attribution d'actions gratuites.

6. *Le patrimoine social*

Le besoin de sécurité des salariés conduit les entreprises à les aider à constituer un patrimoine social à travers une épargne (plan d'épargne d'entreprise et Perco) et une rémunération différée avec les régimes non obligatoires de retraite.

7. *L'approche cafétéria (rémunération flexible ou à la carte)*

Il s'agit de permettre à chaque salarié, dans le cadre d'une enveloppe, de choisir les modalités de sa rémunération. Ainsi, il peut préférer un complément de retraite, un avantage non monétaire (voiture) ou un congé plutôt qu'une prime ou une augmentation. Ayant choisi, le salarié valorise davantage la composante retenue.

B. L'audit de la rétribution globale

L'audit des rémunérations s'est développé sous la pression des changements intervenus dans les attentes des salariés, dans les politiques de rémunération, dans les attentes des parties prenantes et dans l'environnement économique et juridique [1].

Les principales missions d'audit des rémunérations peuvent être regroupées en trois niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique. L'audit du système de reconnaissance complète l'audit de la rétribution globale.

B.1. L'audit de conformité

Il permet d'apprécier la conformité des pratiques de l'entreprise aux règles applicables et de porter un jugement sur la qualité des informations.

Quatre objectifs peuvent être distingués.

• *Garantir la qualité de l'information.* Les informations relatives aux rémunérations sont très variées. L'audit portera sur des informations historiques ou prévisionnelles, internes ou externes, qualitatives ou quantitatives, chiffrées ou non.

• *Assurer le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles.* La réglementation applicable en matière de rémunération est particulièrement importante. L'auditeur en contrôle le respect et évalue les risques encourus du fait d'une application insuffisante.

• *Assurer l'application des instructions de la direction.* Pour mettre en œuvre la politique salariale, les entreprises élaborent un ensemble de procédures. Elles sont formalisées dans des guides, des manuels et des notes de service. L'auditeur social les collecte et en contrôle le respect.

• *Assurer le respect des engagements pris par l'entreprise lorsqu'elle signe des chartes ou obtient des labels.* Ainsi la signature de la charte de la diversité ou l'obtention du label égalité créent des obligations à respecter.

B.2. L'audit d'efficacité

Les audits d'efficacité permettent d'améliorer la qualité de la gestion des rémunérations en répondant à deux questions :

– les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ?

1. Peretti (J.-M.) *et al., L'Encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale,* EMS, 2012.

– les résultats ont-ils été obtenus au moindre coût ?

Ces audits d'efficacité prennent en compte l'efficacité et l'efficience des systèmes d'information et des procédures ou des politiques.

L'*efficacité* est la capacité d'une procédure ou d'une politique à atteindre les résultats désirés. L'efficacité d'un système d'information repose sur la qualité de l'image produite et sa fidélité au phénomène étudié. L'*efficience* est la capacité à être efficace au moindre coût.

L'audit d'efficacité s'exerce par un contrôle à cinq niveaux :

– la *cohérence des procédures* avec les choix de l'entreprise en matière de politique de rémunération (les procédures sont-elles le reflet exact des politiques définies ?) ;
– la *cohérence des pratiques* en matière de rémunération avec l'ensemble des autres aspects de la gestion sociale (rémunération et gestion des carrières, par exemple) ;
– la *cohérence interne* des procédures de gestion et d'administration des rémunérations (entre établissements ou entre les différentes étapes du processus) ;
– la *pertinence des procédures*, c'est-à-dire leur capacité à provoquer les résultats attendus (les procédures permettant de décider de chaque augmentation individuelle permettent-elles la prise en compte de la performance individuelle effective ?) ;
– l'*efficience des procédures*, c'est-à-dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus. [1]

Les accords ou les plans d'action pour l'égalité salariale femme/homme comportent des actions à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs et les engagements pris. Les missions d'audit se sont développées pour suivre les réalisations, comprendre les difficultés rencontrées et améliorer l'efficacité des dispositifs.

B.3. L'audit stratégique

L'audit stratégique correspond à une double préoccupation :

• Les politiques de rémunération sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale, à ses spécificités et son environnement ?

• La traduction des grands choix de la politique de rémunération en plans et programmes est-elle réalisée ?

L'auditeur s'intéresse aux différentes composantes de la séquence

1. Igalens (J.) et Peretti (J.-M.), *Audit social*, Éditions d'Organisation, 2016.

stratégique : diagnostic, définition, mise en œuvre, contrôle et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation.

La sélection des formes de rémunération qui vont constituer la rémunération globale de ses salariés doit permettre à l'entreprise d'évaluer ce qu'elle verse en tout à chaque bénéficiaire, d'apprécier l'impact de ses rémunérations complémentaires sur la compétitivité de sa politique et de communiquer aux intéressés la valeur des rémunérations non monétaires ou différées dont ils bénéficient.

Cela implique l'utilisation d'une grille d'analyse stratégique. La grille présentée ci-après examine quelques éléments de la rémunération globale à l'aide de quinze critères.

Ainsi, l'intéressement est légal (prévu par une loi), flexible (variable en fonction des paramètres retenus), motivant (il lie une partie de la rémunération aux résultats obtenus par l'entreprise), réversible (l'accord est signé pour trois ans, le montant est aléatoire et lié aux paramètres retenus), développe le sentiment d'appartenance (l'intéressement concerne tous les salariés d'une unité et les associe aux résultats), efficace socialement (exonération de charges sociales). En revanche, l'intéressement n'apporte pas de sécurité pour le salarié (garantie de revenus pour les salariés) et ne permet pas d'individualisation ni de choisir le bénéficiaire.

Enfin, sur certains critères, l'examen des modalités retenues permet seul de répondre. L'acceptabilité par les salariés et par les partenaires sociaux dépend du contexte et de la communication (elle est généralement bonne). L'impact sur le climat social, la simplicité, la facilité à communiquer et la simplicité de mise en œuvre dépendent de la formule retenue. L'efficacité fiscale et la constitution du patrimoine sont liées au versement de l'intéressement sur un PEE.

Une politique de rémunération globale comprend un dosage équilibré, adapté aux spécificités de l'entreprise, de composantes permettant de répondre aux divers critères [1].

B.4. L'audit du système de reconnaissance

La demande de reconnaissance des salariés est forte et la reconnaissance a pris une grande importance au sein du système de rétribution. Le système est rarement formalisé dans son ensemble et les principaux signes de reconnaissance sont souvent utilisés de façon non coordonnée

1. Magot (J.-P.) et Peretti (J.-M.), *Les Rémunérations*, Vuibert, 2012.

Tableau 3.4 - Une grille d'analyse stratégique

	Légalité	Flexibilité	Motivation	Acceptabilité par les salariés	Sécurité (garantie de revenus pour les salariés)	Réversibilité	Simplicité (communication)	Sentiment d'appartenance	Simplicité (mise en œuvre)	Impact sur le climat social	Acceptabilité par les partenaires sociaux	Efficacité fiscale	Efficacité sociale	Sécurité (constitution d'un patrimoine)	Possibilité de choix, individualisation
Participation aux résultats	+	+	+?	+	–	+	+	=	+	+	=	+	+	+	–
Abondement au PEE	+	+	=	+	–	+	–	=	+	?	?	+	+	+	+
Prise en charge des coûts de fonctionnement du PEE	+	–	=	+	–	–	=	+	+	?	?	+	+	+	–
Régime de retraite à cotisations définies	+	–	?	+	–	–	+	=	+	?	+	+?	?	+?	?
Régime de retraite à prestations définies	+	–	?	+	+	–	–	=	+	?	+	+	?	–	–
Indemnité de fin de carrière	+	+	?	+	–	+	+	=	+	=	+	+	?	–	+
Distribution d'actions	+	+	?	+	–	?	?	+	=	=	=	=	+	?	+
Intéressement	+	+	+	?	–	+	?	+	?	?	?	?	+	?	–
Régime de prévoyance	+	+	?	+	+	–	?	=	+?	=	=	+?	?	+	+ ou –
Régime individuel de retraite surcomplémentaire	+	+	–?	+	+	–?	?	=	+	=	?	–	?	+	+

Pour chaque critère, l'élément est considéré comme :
– ayant un impact favorable, positif (+) ; – ayant un impact neutre ou pas d'impact (=) ;
– ayant un impact défavorable, négatif (–) ; – ayant un impact variable selon les modalités (?).

et non homogène selon les managers. L'auditeur vérifie que le système de reconnaissance des salariés répond, de façon appropriée, à trois questions : que reconnaître ? Qui reconnaître ? Comment reconnaître ?

- Les objets susceptibles d'être reconnus sont nombreux et l'entreprise doit les identifier et les hiérarchiser. Faut-il privilégier les résultats ou le potentiel ? La quantité ou la qualité ? Les efforts ou la performance ? Les résultats individuels ou la contribution au résultat du groupe ? L'auditeur examine si les objets à reconnaître sont précisés et connus des salariés et des managers et s'ils sont cohérents avec les facteurs clés de succès de l'organisation.
- La connaissance des attentes en fonction de la diversité des salariés est également essentielle. En fonction de leurs caractéristiques (âge, genre, qualification, fonction...), les salariés ont des attentes différentes en termes de reconnaissance.
- Les signes de reconnaissance étant très nombreux, l'auditeur vérifie qu'ils sont utilisés de façon appropriée. Ceci implique que les règles d'attribution soient connues de tous et que les décideurs soient formés.

VII. La fonction rémunérations et avantages sociaux : les C&B

Le métier de responsable des rémunérations et avantages sociaux, souvent dénommé « *Comp & Ben* » ou C&B, abréviations anglo-saxonnes de *Compensation & Benefits manager*, connaît depuis vingt ans une évolution rapide liée à la complexité croissante des systèmes de rémunération en France et dans le monde, à l'internationalisation des entreprises et à la mise en place de politiques et pratiques cohérentes dans des contextes nationaux hétérogènes.

A. La fonction C&B : enjeux et évolutions

La gestion des rémunérations a considérablement évolué depuis trente ans. Dans un premier temps, elle consistait essentiellement en une gestion technique. La marge de manœuvre de l'entreprise était réduite par de nombreuses contraintes, notamment la fixation collective de la rémunération, *via* le plus souvent des négociations de branche ne laissant que peu de liberté au plan local.

La fonction C&B est aujourd'hui en plein développement. Ses mis-

sions se sont élargies dans un contexte qui exige des capacités d'adaptation rapide des systèmes de rémunération et de reconnaissance.

A.1. Les enjeux

Les objectifs assignés à la rémunération sont multiples : permettre d'attirer et de conserver les talents et compétences nécessaires au bon fonctionnement et au développement de l'organisation, motiver les salariés et développer leur implication organisationnelle, respecter l'ensemble des obligations légales, réglementaires, conventionnelles et des principes et valeurs de l'organisation, éviter toute discrimination, et ce tout en maîtrisant les coûts salariaux pour assurer la pérennité de l'organisation.

A.2. Les évolutions

Les évolutions de la fonction rémunérations et avantages sociaux sont étroitement liées aux transformations des politiques de rémunération. Trois périodes peuvent être distinguées :

- Les années 1950-1980

C'est en février 1950 que les entreprises ont retrouvé le droit de fixer librement les salaires, après la période dirigiste de l'après-guerre. Le salaire collectif fixe était la règle : « à poste égal, salaire égal ». Chaque année, la grande négociation salariale portait sur le montant de l'augmentation générale annuelle et sur son calendrier. Les seules marges de manœuvre résidaient soit dans les spécificités des métiers (par exemple, les commissions des commerciaux, le service et les pourboires dans l'hôtellerie-restauration, la guelte dans la distribution spécialisée), soit dans la décision de l'employeur d'accorder discrétionnairement des primes aux plus méritants.

Les rémunérations étaient à l'époque souvent traitées par les services comptables, ou, au sein des directions du personnel, par les départements de la paie et de l'administration du personnel. L'informatisation de la paie dans les années 1970 et 1980 s'est souvent accompagnée de son externalisation, auprès de prestataires spécialisés, ou de la prise en charge par les services informatiques internes.

- Les années 1980-2016

Dès 1983, l'individualisation progresse avec le développement des augmentations individuelles (AI). Dès 1987, le salaire variable collectif se développe. À partir de 1992, le salaire variable individuel (primes exceptionnelles, bonus) vient compenser la baisse du salaire variable

collectif. Le développement du variable s'accompagne de celui du différé avec la mise en place de plans d'épargne d'entreprise (PEE) et l'essor de l'épargne salariale. Dans les années 2000, l'arbitrage entre monétaire et non-monétaire évolue et le hors-salaire se développe.

• Du responsable paie au C&B

La complexité croissante des composantes de la rémunération globale dans les trente dernières années a poussé les entreprises à enrichir les structures de direction des ressources humaines de collaborateurs spécialisés, les C&B. Ces experts maîtrisent les aspects financiers, fiscaux et juridiques, les impacts internationaux, les relations avec les interlocuteurs internes (notamment les IRP).

B. Finalité et missions de la fonction C&B

B.1. Finalité

Le C&B veille à l'alignement de la politique et des pratiques de rémunération avec la stratégie de l'entreprise, tout en veillant à leur cohérence avec le cadre règlementaire, les valeurs de l'entreprise, les attentes des salariés et les pratiques du marché. En tant que garant de l'équité au sein de l'entreprise ou du groupe, il s'efforce de déployer des politiques de rémunération harmonisées dans des contextes nationaux et professionnels différents. Il doit en permanence adapter ces politiques et pratiques aux évolutions du contexte.

Cette mission nécessite plusieurs expertises (RH, statistiques, droit social, comptabilité, finance, audit, fiscalité…), une grande maîtrise de la communication et une ouverture aux problématiques internationales.

B.2. Principales missions

Parmi les missions de premier plan du C&B, citons notamment :

• La détermination de la politique salariale applicable et, lors de sa mise en place, la définition de ses modalités.

• La conduite des négociations annuelles obligatoires (NAO). Le C&B est l'interlocuteur incontournable du responsable des relations sociales lors des NAO. Il apporte les éléments chiffrés indispensables pour étayer efficacement la négociation, tout en veillant à la maîtrise des coûts salariaux. Il intervient soit en tant que négociateur soit en tant qu'expert. Le C&B permet un échange raisonné et constructif lors des négociations.

• L'élaboration, la négociation et la gestion des contrats de complémentaire santé et de prévoyance. Le C&B veille à l'équilibre des comptes entre les ressources (les cotisations) et les dépenses (les prestations) pour les différents risques souscrits.

• La pesée des postes permettant, au moyen d'une méthode spécifique ou générale, une classification des emplois.

• La connexion de la grille des salaires avec les données externes apportées par les enquêtes de rémunération en définissant le marché de référence. Le C&B détermine, pour chaque poste, sa valeur sur le marché en salaire de base et en rémunération globale. Il définit des packages de rémunération adaptés aux emplois.

• La maintenance permanente de la grille des salaires.

• L'élaboration de la cartographie internationale, en fonction des pays dans lesquels l'entreprise ou le groupe est implanté.

• La fixation des salaires de référence à accorder aux jeunes diplômés, en fonction de leur formation et du classement des établissements.

• Le conseil aux managers opérationnels.

• La maîtrise des coûts salariaux.

• Le calcul et la répartition de la participation, de la prime d'intéressement et le suivi de l'épargne salariale.

• La gestion des plans d'attribution de stock-options, d'actions gratuites et de bonus à long terme.

• L'attribution et le suivi des avantages en nature et de l'ensemble des avantages non monétaires.

B.3. Nouveaux défis

Les C&B doivent aujourd'hui s'interroger : quelle est la valeur des salariés pour l'entreprise ? La politique de rémunération et sa traduction en pratique s'inscrit dans cette problématique. L'enjeu central est de faire du capital humain une source de différenciation par la production de performances supérieures et la valorisation de compétences conduisant à accroître l'avantage concurrentiel. Un point de vigilance essentiel pour les C&B réside dans l'attention constante qu'ils doivent porter à l'intégration de la politique de rémunération dans la politique générale du capital humain.

Interrogés sur leurs principaux chantiers pour l'avenir, les C&B mettent en avant sept défis :

• Élaborer une politique de rémunération dans un contexte de faible croissance avec parfois la nécessité de remise en cause des acquis et des négociations à mener pour éviter tout différend relatif à la modification du contrat de travail.

• Définir une politique de rémunération globale cohérente en développant une culture d'entreprise *via* la politique de rémunération et en relevant les défis liés à la mobilité et à l'internationalisation des carrières.

• Mieux individualiser les salaries pour déterminer le salaire à l'embauche, fournir aux managers les outils d'aide à la décision d'augmentation et leur permettre de mettre en œuvre une politique de rémunération dédiée aux profils spécifiques.

• Assurer l'égalité de traitement et la non-discrimination en sensibilisant et en accompagnant les managers, en réalisant des audits réguliers, en maîtrisant les risques juridiques et les évolutions jurisprudentielles.

• Faire des rémunérations variables et collectives des leviers de performance avec des objectifs clairs, précis et cohérents et s'adapter en permanence aux évolutions du contexte, en choisissant les meilleures formules d'intéressement, de participation et d'abondement, d'actionnariat salarié et d'épargne salariale, d'avantages en nature et de périphériques individuels et collectifs.

• Communiquer sur la rémunération en valorisant en interne la politique de rémunération de l'entreprise avec le bilan social individualisé (BSI) et en accroissant la transparence.

• Innover pour mieux rémunérer en redéfinissant la politique de rémunération pour demain.

Chapitre 4

Le développement humain, social et sociétal

La qualité de la GRH repose sur les politiques et pratiques développées dans sept domaines :

- la formation et le développement des compétences (I) ;
- l'amélioration des conditions de travail, de santé et de sécurité (II) ;
- l'aménagement des temps de travail (III) ;
- l'information et la communication (IV) ;
- le dialogue social (V) ;
- la responsabilité sociétale et le développement durable ;
- la conduite du changement et des transformations.

Les politiques mises en œuvre dans ces sept domaines sont étudiées dans ce chapitre.

I. Formation et développement des compétences

L'idéal de la promotion sociale par la formation est profondément ancré dans la tradition française. Dès les années 1960, la loi crée un droit à la « deuxième chance » pour ceux qui n'ont pas eu accès à des études initiales professionnalisées ou longues.

Cet idéal de formation tout au long de la vie demeure, et, dans une logique de compétences, l'investissement formation devient un facteur clé de la création de valeur dans l'entreprise et de renforcement de son capital humain.

L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanente de leurs emplois. La formation apparaît comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel, pour le salarié, et de la compétitivité, pour l'entreprise.

L'action des entreprises en matière de formation est encadrée par un ensemble de dispositions légales et conventionnelles.

A. Le cadre réglementaire

Les premiers textes apparaissent à la fin des années 1960. En 1966 est reconnu le droit des travailleurs à un congé de formation. La loi du 16 juillet 1971 précise les modalités du congé de formation, le rôle du comité d'entreprise et crée une participation financière des employeurs. De nouveaux accords et de nouvelles lois complètent le dispositif. En passant d'une logique de moyens à une logique de résultat, la loi du 5 mars 2014 confirme l'évolution du cadre.

Les modalités essentielles concernent le congé individuel de formation, la concertation dans l'entreprise, la participation des employeurs, les organismes collecteurs, la VAE (Validation des acquis de l'expérience), le bilan de compétences, l'entretien professionnel, le compte personnel de formation, le conseil en évolution professionnelle et le FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels).

A.1. Le congé individuel de formation

Tout travailleur peut s'absenter de son entreprise pour suivre, à son initiative et à titre individuel, une formation de son choix, indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise.

Tous les salariés peuvent bénéficier d'un congé de formation. Les bénéficiaires ont droit à une rémunération dès lors qu'ils ont obtenu l'accord de l'organisme paritaire (OPACIF) dont ils dépendent.

La durée du congé peut atteindre un an à temps plein ou 1 200 heures en discontinu.

Il faut mentionner également les congés réservés aux jeunes travailleurs, les congés examens, les congés d'enseignement et de recherche (pour dispenser un enseignement professionnel ou se livrer à une activité de recherche), de formation économique, sociale et syndicale, de formation de cadres et d'animateurs pour la jeunesse et pour participer aux instances de la formation continue.

A.2. Le bilan de compétences

Il a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

Le bilan peut être à l'initiative de l'entreprise ou à celle du salarié qui a alors droit à un congé de bilan de compétences.

La personne qui a bénéficié d'un bilan de compétences est seule destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèse. Ceux-ci ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec son accord.

A.3. Le financement de la formation et les obligations de l'entreprise

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale est centrée sur l'individu au cœur de la formation professionnelle continue (FPC). L'accès à la qualification est réaffirmé. Le système passe d'une obligation de financement à une obligation de formation et remplace des obligations fiscales (obligation de dépenser) par des obligations sociales (obligation de faire). Tout employeur concourt au développement de la formation professionnelle continue *via* :

- Un financement direct des actions de formation notamment pour remplir ses obligations d'adaptation et de maintien dans l'emploi. Le « plan de formation » est défiscalisé, ce qui induit la fin des règles d'imputabilité pour les dépenses directes des entreprises.
- Un assujettissement à une contribution légale unique à un seul OPCA : 0,55 % de la masse salariale annuelle brute (MSAB) pour les entreprises de moins de 10 salariés et 1 % de la MSAB pour les entreprises de plus de 10 salariés et, le cas échéant, 1 % au titre du CIF pour les CDD. La cotisation obligatoire de 0,90 % de la masse salariale due au titre du financement du plan de formation est supprimée et la déclaration 2 483 est remplacée par une déclaration administrative.

A.4. Les OPCA, le FPSPP et les OPACIF

Les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) ont une fonction d'intérêt général (mission de collecte, gestion, mutualisation et financement des actions, développement de la formation professionnelle et de l'apprentissage). L'OPCA s'occupe de collecter et de répartir les fonds de la contribution légale entre les dispositifs. Il collecte pour le compte du FPSPP et des OPACIF.

Le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) contribue au financement d'actions de formation des salariés les moins qualifiés et des demandeurs d'emploi. De nouvelles missions lui sont confiées telles que le financement des heures acquises au titre du CPF (si le dispositif est mobilisé par un CI), la contribution au déve-

loppement des systèmes d'information de la formation, la participation au développement de la formation des salariés, la répartition des fonds destinés au financement du CIF.

Les organismes paritaires collecteurs agréés pour le financement du congé individuel de formation (OPACIF) visent à informer et à accompagner des salariés ayant un projet de CIF et ou de conseil en évolution professionnelle.

Les OPCA gèrent en direct le plan, la professionnalisation et une part du CPF. Ils peuvent collecter les versements « apprentissage », étant agréés comme organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage (OCTA).

A.5. La validation des acquis de l'expérience (VAE)

La VAE permet à un salarié d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, ou d'un titre professionnel, en faisant valider par un jury l'expérience, notamment professionnelle, qu'il a acquis pendant au moins trois années. Le salarié peut bénéficier d'un congé pour VAE.

Depuis la loi de 2002, la validation des acquis de l'expérience (VAE) constitue, aux côtés de la formation initiale et de la formation continue, une troisième voie d'accès aux diplômes et aux titres professionnels. La VAE permet à toute personne d'obtenir la totalité d'un diplôme ou d'un titre grâce à son expérience professionnelle. Cette expérience peut avoir été acquise bénévolement ou au travers d'activités salariées ou non.

Depuis la mise en place du dispositif en 2002, plus de 300 000 personnes ont été certifiées par la voie de la VAE. Les femmes (76 %) et les personnes en emploi (70 %) restent majoritaires parmi les candidats à des certifications publiques.

En 2012, environ 64 000 dossiers de candidatures à un titre professionnel délivré par un certificateur public ont été jugés recevables à la VAE. 48 700 candidats se sont présentés devant un jury en vue de l'obtention de tout ou partie d'un titre ou d'un diplôme et, parmi eux, environ 28 700 candidats ont obtenu une validation totale [1].

A.6. Le compte personnel de formation (CPF)

La création du CPF, opérationnel depuis le 1er janvier 2015, s'accompagne de la suppression du droit individuel de formation (DIF), créé en 2004, avec la possibilité de mobiliser durant six ans les heures non consommées au titre du DIF.

1. *DARES Analyses*, « La VAE en 2012 », janvier 2014, n° 002.

Ouvert dès 16 ans jusqu'à la retraite, il doit permettre de suivre la personne durant tout sa carrière, même au chômage ou après un changement d'emploi. Il est attaché à la personne et non plus au contrat de travail. Il est mobilisé par le salarié ou le demandeur d'emploi pour suivre, à son initiative, une formation qualifiante éligible, en lien avec les besoins de l'économie. Il permet d'accumuler 150 heures sur sept ans. Les heures accumulées sont transférables d'un emploi à l'autre et des abondements complémentaires sont possibles.

A.7. L'entretien professionnel et le conseil en évolution professionnelle (CEP)

L'entreprise doit organiser, tous les deux ans, des entretiens professionnels avec les salariés pour étudier les perspectives d'évolution professionnelle et les formations qui peuvent y contribuer, sans porter sur l'évaluation de leur travail. Tous les six ans un bilan du parcours doit permettre de vérifier si les salariés ont bénéficié – sur la période – des entretiens professionnels et suivi au moins une action de formation. L'entretien de seconde partie de carrière et le bilan d'étape professionnel sont supprimés.

Tout salarié peut demander un conseil en évolution professionnelle gratuit et réalisé à l'extérieur de l'entreprise.

A.8. La concertation dans l'entreprise

Le comité d'entreprise est appelé à donner son avis, tous les ans, sur l'exécution du plan de formation du personnel de l'entreprise de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir. Ce projet doit tenir compte des orientations dont le comité est appelé à délibérer et du résultat éventuel des négociations avec les organisations syndicales.

Une commission de formation est constituée par le comité d'entreprise dans les entreprises employant au moins deux cents salariés. La commission prépare les délibérations du comité.

B. Le plan de formation

La mise au point du plan traduit les choix de la politique de formation en termes d'actions de formation. Au-delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (de trois à cinq ans).

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. La loi distingue les actions d'adaptation des salariés au poste de travail, à l'évolution de leurs emplois ou au maintien de l'emploi qui se déroulent dans le temps de travail et les actions liées au développement des compétences, susceptibles d'être suivies en dehors du temps de travail. Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise, développer le capital humain, offrir à tous des possibilités de progression est possible à travers les actions de développement des compétences.

Le plan comprend :
- les objectifs ;
- les priorités ;
- le contenu ;
- la pédagogie ;
- la durée, le calendrier ;
- le budget ;
- les catégories de bénéficiaires ;
- la manière dont les actions seront évaluées.

B.1. L'analyse des besoins

L'analyse des besoins en formation repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Les *procédures d'appréciation*, lorsqu'elles comprennent un entretien systématique, constituent une première approche des besoins de formation. L'entretien professionnel permet de définir les besoins de développement des compétences.

L'*analyse des emplois* permet également de déterminer les éléments de formation complémentaire nécessaires pour la maîtrise de la situation professionnelle. Les entreprises disposent de référentiels de compétences pour les principaux emplois. Elles peuvent ainsi faire ressortir les compétences à développer par chaque salarié.

Les référentiels de compétence pour chaque métier font ressortir les compétences transverses, utilisables dans plusieurs emplois, et les compétences spécifiques. Ils doivent être connus de façon à ce que l'entretien d'appréciation puisse déboucher sur des recommandations.

Plus approfondis, les bilans de compétences permettent de déterminer les compétences à acquérir en fonction des perspectives d'évolution professionnelle.

Alors qu'après 1971 on se contentait la plupart du temps de faire un inventaire des souhaits de formation du personnel, on assiste, aujourd'hui, à la mise en œuvre des procédures d'analyse beaucoup plus fines.

De l'inventaire, on passe à une analyse globale de la situation de l'entreprise, car il est très difficile de dissocier les besoins de formation des autres besoins et changements nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation global et des plans individuels de formation.

B.2. Les choix de la politique de formation

La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier à celle d'employabilité.

Cette double finalité, répondre aux attentes du personnel et aux besoins de l'organisation, est fréquemment évoquée par les entreprises. Il faut d'ailleurs noter que les demandes exprimées par les salariés rejoignent largement les choix de l'entreprise. Le droit à la formation professionnelle a souvent comme conséquence de rendre les salariés plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle leur ouvre.

Les principaux choix portent sur :

- les objectifs de la formation ;
- le budget ;
- les contenus.
- les bénéficiaires ;
- les modalités : durée, « inter » ou « intra », moyens externes ou internes, formation pendant ou hors les heures de travail, formules pédagogiques ;
- le développement du e-learning (formation *via* le Net) et de l'utilisation de l'ensemble des NTIC et des MOOC disponibles ;
- le développement du tutorat ;
- la validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- le développement du coaching ;
- l'implication du salarié avec le CPF.

Depuis de nombreuses années, les entreprises ont développé des bases de connaissances grâce aux solutions de *knowledge management* avec la numérisation des données et les transformations des données en information et de cette information en savoir. Le *knowledge management*

repose sur la réalisation d'une cartographie des connaissances et l'application des méthodes de l'ingénierie des connaissances. L'organisation matricielle et les réseaux de connaissances transforment les relations intergroupes. Des liens sont opérés entre les réseaux sociaux numériques et les communautés de pratiques qui deviennent des entités créatrices et apprenantes.

C. L'investissement formation

C.1. Les enjeux

En 2012, le taux de participation financière (TPF) à la formation des entreprises est de 2,8 % de leur masse salariale et représente 32 milliards d'euros (3,2 % en 1999).

Ces 32 milliards d'euros représentent 1,6 % du produit intérieur brut.

Cette somme se répartit entre trois types de dépenses :

• Les dépenses de fonctionnement ou frais de formation au sens strict. Les dépenses de fonctionnement correspondent tant aux dépenses de rémunération des formateurs, en face-à-face pédagogique, qu'aux frais afférents à ces formations.

• La rémunération des stagiaires. Il s'agit des rémunérations perçues par les salariés durant leur temps de formation, des allocations versées aux stagiaires demandeurs d'emploi et des exonérations de charges sociales compensées par l'État. Elles représentent 38 % de la dépense.

• Les frais d'investissement. Les achats d'équipement et de biens durables directement liés aux actions de formation pèsent pour 1 % de la dépense.

L'investissement formation concerne trois grandes catégories de bénéficiaires :

• Les jeunes. Il s'agit des jeunes en stage de formation (financés par l'État ou les régions), des jeunes employés en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage. Ils ont en général moins de 26 ans. Leur expérience professionnelle et leur qualification sont souvent limitées.

• Les demandeurs d'emploi et les publics en difficulté d'insertion. Il s'agit en particulier des personnes qui suivent des stages agréés par l'État ou les régions. Sont également concernés les salariés menacés de licenciement économique et bénéficiant d'une convention de conversion.

• Les actifs occupés. Pour le secteur privé, c'est l'ensemble des salariés et des non-salariés en emploi. Les agents du secteur public regroupent les salariés des trois fonctions publiques (fonction publique d'État, hospitalière et territoriale).

C.2. La diversité des politiques de formation

Au travers de l'analyse des dépenses engagées par les entreprises comparativement au seuil légal[1], la DARES distingue trois cas parmi les entreprises de 10 salariés ou plus. 40 % sont très formatrices, 30 % moyennement formatrices et 30 % peu formatrices :

• Les entreprises « très formatrices » qui forment leurs salariés pour un montant supérieur au seuil légal. Elles sont souvent de grande taille et emploient 70 % des salariés des entreprises de 10 salariés ou plus. La proportion de salariés formés est en moyenne de 37 % au sein de ces entreprises avec une dépense moyenne de 533 euros par salarié.

• Les entreprises « moyennement formatrices » qui forment leurs salariés pour un montant compris entre 10 % et 100 % du minimum légal. Ces entreprises forment en moyenne 25 % de leur effectif et dépensent 247 euros par salarié.

• Les entreprises « peu formatrices » qui ne forment pas du tout leurs salariés ou pour un montant inférieur à 10 % du minimum légal. Ces entreprises sont souvent de petite taille ; elles forment moins de 5 % de leurs salariés avec une dépense par salarié au titre du plan de formation de 188 euros en 2011. Plusieurs raisons expliquent la faible utilisation des fonds : adéquation des compétences du personnel en place aux besoins de l'entreprise, charge de travail des salariés incompatible avec un départ en formation, priorité accordée au recrutement de candidats maîtrisant les compétences recherchées plutôt qu'à la formation des salariés en place.

La DARES constate que le niveau et les modalités d'utilisation des ressources de formation varient fortement avec l'existence ou non de structures spécifiquement dédiées à la formation au sein de l'entreprise, et le niveau de formalisation du processus de formation. Ainsi, 47 % des entreprises très formatrices disposent d'un responsable de la formation et 17 % de leur propre centre de formation, et 70 % élaborent un plan écrit et formalisent un budget pour la formation. Plus de la

1. *DARES Analyses*, « Un tiers des entreprises de 10 salariés ou plus n'utilisent pas leurs fonds dédiés à la formation », avril 2015, n° 031.

moitié d'entre elles réalisent pour la totalité de leur personnel des entretiens professionnels consacrés à la formation, afin de recenser leurs besoins.

C.3. Les inégalités d'accès à la formation professionnelle

68 % des cadres supérieurs et 61 % des professions intermédiaires ont eu accès à la formation professionnelle continue en 2012, contre 37 % des ouvriers et 43 % des employés, selon l'Insee. Le taux d'accès à la formation continue augmente avec le niveau de diplôme initial : seuls 25 % de ceux qui n'avaient aucun diplôme ont eu accès à la formation en 2012, contre 66 % des bac+3 et plus.

Les salariés aux statuts les plus favorables sont aussi les plus favorisés dans le domaine de la formation professionnelle. Un quart des chômeurs sont concernés, contre la moitié des personnes qui occupent un emploi. 63 % des salariés de la sphère publique ont été formés, contre 46 % dans le privé ; 53 % des salariés en CDI contre 40 % des salariés en CDD. Les employés des plus petites entreprises (de 1 à 10 salariés) ne sont que 34 % à avoir été formés, contre 66 % dans les entreprises de plus de 250 salariés.

La formation professionnelle, qui devrait constituer une « deuxième chance » pour les salariés les moins qualifiés, est davantage utilisée pour adapter au changement des salariés qui sont par ailleurs les mieux préparés de par leur diplôme.

D. L'organisation et le suivi de la formation

La formation est obligatoirement prise en compte dans les entreprises, ne serait-ce que sous une forme administrative. C'est en particulier le cas dans les petites entreprises.

Dans les entreprises de taille moyenne, on assiste à l'apparition d'un responsable de la formation. La brochure APEC intitulée *La Fonction personnel : quels métiers ?* précise que ce responsable « pourra être un cadre débutant dont les fonctions s'élargissent s'il est prévu de faire de la formation un élément moteur de la politique du personnel dans l'entreprise ».

Enfin, les grandes entreprises ont un véritable département de formation, gérant un ou plusieurs centres de formation. On rencontre dans le service de formation différents spécialistes :

– les gestionnaires (budgets de formation et suivi, planning des cours, stages, salles, sélection et contrôle des sous-traitants, contrôle des inscriptions, etc.) ;

– les animateurs (élaboration des programmes, préparation des outils pédagogiques, participation à l'enseignement, à l'évaluation, suivi pédagogique des actions, etc.) ;
– les spécialistes des moyens pédagogiques (élaboration et mise à jour des médias de formation, mise au point des outils, formation des animateurs, audiovisuel, etc.) ;
– les acheteurs de formation (élaboration des cahiers des charges, négociations, etc.).

Le service de formation doit assurer, sur le plan administratif, l'information des salariés sur la formation, la réalisation des actions, la gestion des effectifs en formation, la comptabilisation des dépenses.

Le tableau de bord de la fonction permet le pilotage de la formation dans l'entreprise. Dans le prolongement de la démarche qui conduit à la mise en œuvre de la formation, le suivi, véritable outil de gestion, répond à deux nécessités.

Il s'agit, d'une part, de procéder à l'évaluation systématique des actions de formation à trois niveaux :
– celui des objectifs pédagogiques (réalité de l'apprentissage) ;
– celui des objectifs de formation (appréciation des résultats de la formation) ;
– celui des objectifs d'évolution de l'entreprise (mesure des effets sur le terrain).

Il s'agit, d'autre part, d'analyser, au niveau des individus :
– la formation initiale ;
– les acquis professionnels, tel le savoir-faire ;
– les formations suivies en cours de carrière, y compris celles qui sont suivies à l'initiative du salarié, dans la mesure où, pour ces dernières, il en aura informé l'entreprise ;
– les diplômes obtenus et leur prise en compte.

Pour atteindre pleinement ces objectifs, ces éléments individuels sont souvent informatisés dans le respect de la réglementation en vigueur relative à la protection des libertés individuelles.

L'informatisation facilite la tenue du tableau de bord.

Il faut peu d'indicateurs, mais des indicateurs significatifs d'actions faites ou à faire. Le tableau de bord doit demeurer la synthèse des seules informations essentielles à la prise de décision rapide dans le court terme et être relayé par d'autres sources d'information pour l'étude plus approfondie des problèmes particuliers ou de décisions entraînant des conséquences à moyen terme.

Il n'y a pas de ratios obligatoires, pas de tableau de bord type, il n'y a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise ; de plus, leur caractère est éminemment évolutif.

E. Les nouvelles pratiques de formation

Pour répondre aux besoins croissants de développement des compétences les organisations innovent et renouvellent leurs pratiques. Cinq principaux axes se dégagent.

E.1. Communautés d'apprentissage, ateliers participatifs et de codéveloppement

Les communautés de pratiques au service de l'apprentissage se développent sous diverses formes et en s'appuyant souvent sur les réseaux sociaux numériques internes. Les ateliers de codéveloppement ou ateliers participatifs sont des démarches structurées orientées vers la résolution de problèmes collectifs ; un groupe de personnes se réunit et échange autour d'un problème. Ces ateliers sont particulièrement utilisés pour le codéveloppement professionnel des managers. Ainsi, un manager apprend sur sa propre pratique en aidant les autres managers du groupe à progresser sur les leurs. L'apprentissage se fait à travers une mise en situation de collaboration pour résoudre des difficultés réelles soumises par chaque participant. Ces ateliers permettent de développer le savoir-faire et le savoir-être du manager ainsi que l'apprentissage d'un fonctionnement coopératif. Réparties dans la durée, les séances favorisent un retour sur résultat et l'évolution des compétences de chacun.

E.2. Les jeux sérieux (*serious games*)

Le jeu est une modalité riche pour le développement des compétences. Lorsque le jeu est utilisé en formation, l'apprenant est acteur de son apprentissage. Les jeux sérieux, bâtis à partir de situations réelles, amènent les participants à prendre des décisions, à acquérir des connaissances et adapter leur comportement. L'impact du jeu est fort car il mobilise les émotions pour ancrer durablement les apprentissages.

E.3. La formation à distance et la formation mobile (*mobile learning*)

Le développement de la formation à distance (e-learning) est renforcé par le *mobile learning* avec les smartphones et les tablettes qui

permettent à chacun d'accéder à tout moment à des savoirs, dans un cadre professionnel ou personnel. Ces modalités s'inscrivent dans le cadre d'une mixité entre e-learning/présentiel.

E.4. Les MOOC, les COOC et les SPOOC

Un MOOC (*Massive Open Online Courses*) est un cours qui met à disposition un contenu pédagogique (cours, vidéos, quiz) et se clôture par l'obtention d'un certificat. L'offre de MOOC se développe et est déjà considérable dans tous les domaines. Elle offre aux salariés des opportunités pour développer leurs compétences. Les services formation orientent, conseillent et valorisent le bon usage de ces MOOC pour développer le capital humain. Les SPOC (*Small Private Online Courses*), cours en ligne en cercle restreint avec un nombre d'accès volontairement limité, s'apparentent plutôt aux formations e-learning qui existent déjà sur Internet. Enfin, les COOC (*Corporate Open Online Courses*) sont des cours en ligne destinés à des salariés de l'entreprise, mais également à des candidats potentiels ou plus largement à tous les partenaires de l'entreprise (fournisseurs, clients, prospects).

E.5. Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) et le partage de compétences

Les modalités de développement des compétences changent sous l'impulsion des transformations numériques. L'efficacité des réseaux sociaux internes s'appuie sur les salariés et leurs réseaux formels et informels, en tenant compte des distances géographiques, culturelles et linguistiques. Les RSE favorisent la transversalité, le partage des bonnes pratiques, le développement des compétences individuelles et collectives ainsi que l'innovation participative.

E.6. Le tutorat, le tutorat inversé et le tutorat réciproque

Le tutorat est une pratique courante en formation professionnelle continue. Le tuteur est un professionnel qui transfère ses connaissances et ses compétences à un jeune ou à un collaborateur et qui assure le suivi de sa formation. Les missions du tuteur sont encadrées par les textes juridiques. Elles concernent notamment l'accueil du nouvel arrivant dans l'entreprise et son accompagnement quotidien dans l'acquisition des gestes et savoir-faire professionnels.

Le tutorat est une formule souple, adaptable à de nombreuses situations, ce qui explique son essor dans les politiques de développement des compétences. Pour associer tuteurs et tutorés, les entreprises ont expérimenté le tutorat réciproque. L'échange, à deux ou à plusieurs, est de nature à faire évoluer les connaissances de chacun. Le tutorat réciproque n'enferme pas les acteurs dans des rôles durables. Ainsi, chacun peut se retrouver en position de tuteur ou en position de tutoré, sans souffrir d'une impression d'infériorité. Le tutorat intergénérationnel favorise également la coopération entre classes d'âge.

Le tutorat inversé consiste à mettre en place un parcours tutoral pour un senior en position de tutoré accompagné par un jeune tuteur, notamment en matière d'appropriation des outils digitaux.

F. La formation dans le bilan social

Le chapitre V du bilan social d'une entreprise sidérurgique illustre une politique active de formation :

5.1. Formation professionnelle continue

5.1.1. Pourcentage de la masse salariale consacré à la formation continue

20*n*	20*n* + 1	20*n* + 2
3,87 %	3,89 %	3,91 %

5.1.2. Montant consacré à la formation continue (en milliers d'euros)

	20*n*	20*n* + 1	20*n* + 2
Formation interne (y compris salaires versés à tous les stagiaires)	2 688	2 973	2 831
Formation effectuée en application des conventions	1 208	1 215	1 291
Versement auprès d'organismes agréés	0	0	0
Trésors et autres	719	684	931
Total	**4 615**	**4 872**	**5 053**

5.1.3. Nombre de stagiaires

	Hommes					
	Femmes					
	20*n*	**20*n* + 1**	**20*n* + 2**	**20*n***	**20*n* + 1**	**20*n* + 2**
IC (ingénieurs et cadres)	91	77	76	1	2	3
ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise)	1 107	1 039	1 079	88	91	139
Ouvriers et employés qualifiés	240	190	238	0	0	0
Manœuvres, OS, employés non qualifiés	42	44	28	0	0	0
Total	**1 480**	**1 350**	**1 421**	**89**	**93**	**142**

5.1.4. Nombre d'heures de stage

Heures rémunérées	**20*n***	**20*n* + 1**	**20*n* + 2**
IC	5 575	3 450	6 457
ETAM	121 685	130 705	109 937
Ouvriers et employés qualifiés	32 879	23 064	22 556
Manœuvres, OS, employés non qualifiés	6 136	4 764	2 444
Total	**166 275**	**161 983**	**141 394**
Heures non rémunérées			
IC	90	0	0
ETAM	8 624	5 728	5 664
Ouvriers et employés qualifiés	512	2 520	2 148
Manœuvres, OS, employés non qualifiés	672	0	624
Total	**9 898**	**8 248**	**8 436**

Quelques ratios mesurant l'effort de formation

- L'espérance de formation individuelle est de 24,5 heures :

$$\frac{\text{nombre d'heures de stage}}{\text{effectif moyen de l'année}} = \frac{141\,394 + 84\,360}{6\,102}$$

- Le budget formation par salarié est de 828 euros :

$$\frac{\text{montant consacré à la formation}}{\text{effectif moyen de l'année}}$$

• Le coût d'une heure de formation est de 35 euros en 20*n*.

• La durée moyenne des stages est de 96 heures. Elle s'accroît lorsque la qualification diminue :
– cadres : 82 heures ;
– ETAM : 95 heures ;
– ouvriers et employés qualifiés : 109 heures ;
– ouvriers et employés non qualifiés : 140 heures.

• Le pourcentage des salariés ayant participé à des actions de formation est de 25,6 %.

Pour apprécier ces ratios, outre les comparaisons historiques (par rapport aux années précédentes), il est intéressant de disposer de référentiels nationaux et internationaux.

G. L'audit de la formation

L'importance des enjeux et des attentes en matière de formation justifie le développement d'audits.

Faire l'audit d'un système de formation, c'est, en grande partie, confronter à des critères de référence sa conception, son fonctionnement et ses effets. Six types de critères peuvent être mis en jeu.

• *Les critères de pertinence.* Ils concernent le bien-fondé des décisions prises. Ils permettent de s'interroger sur la contribution d'une ou de plusieurs décisions à l'atteinte de l'objectif visé ou à l'obtention des effets escomptés.

• *Les critères de conformité.* Ils s'attachent à vérifier la bonne application de mesures, de règlements, de conventions ou de dispositions convenues dans le fonctionnement du système audité.

• *Les critères d'efficacité.* Ils visent à estimer les effets prévus, c'est-à-dire les résultats obtenus par rapport aux objectifs poursuivis, et les effets imprévus, latéraux ou indirects.

• *Les critères d'efficience.* Ils s'attachent à savoir si les résultats obtenus l'ont été au moindre coût, c'est-à-dire avec un rapport coût/efficacité optimal.

• *Les critères de cohérence.* Ils cherchent à estimer la plus ou moins grande adéquation existant :
– entre des décisions ou des éléments internes au système-même de formation (objectifs, moyens, structures, méthodes, gestion, notamment) ;

– entre le système de formation et les autres éléments du système ou du contexte social où il s'insère.

• *Les critères d'opportunité.* Ils s'attachent à repérer si les décisions prises le sont bien au moment opportun, et non prématurément ou trop tardivement.

Pour A. Meignant, le souci du responsable de formation est de faire en sorte que ses activités soient auditables en définissant des référentiels d'objectifs et de procédures clairs permettant un système de pilotage sous contrôle [1].

II. Santé, sécurité et bien-être au travail

Le DRH de demain sera ordonnateur du cadre de vie au travail et garant du mieux vivre en entreprise. L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt qu'a l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail, la sécurité, la santé et le bien être au travail. [2]

L'action concernant le bien-être au travail se développe dans quatre directions : l'ergonomie, l'organisation du travail, la sécurité et la santé. L'entreprise se préoccupe du bien-être de ses salariés pour trois raisons :
– c'est responsable (dans le cadre de la RSE) ;
– c'est nécessaire (dans le cadre de la réglementation) ;
– c'est rentable.

A. L'analyse ergonomique

L'ergonomie est une étude multidisciplinaire du travail humain pour remédier à l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique ou mentale, réduire la fatigue professionnelle.

Les grilles d'analyses ont été élaborées pour établir un diagnostic des conditions de travail. Ces grilles portent, en particulier, sur les conditions d'ambiance physique de travail, les charges physiques et mentales.

L'attente croissante de bien-être au travail et le vieillissement de la population active ont favorisé le développement de l'analyse ergonomique du travail afin que l'amélioration des emplois contribue à l'efficacité des salariés. Les grilles d'évaluation ergonomiques proposent une méthode de collecte et de traitement de données permettant de quan-

1. Meignant (A.), *Manager la formation*, 7e éd., Éditions Liaisons, 2006.

2. Larose, Latchman, Penicault, *Bien-être et efficacité du travail, rapport au Premier ministre*, février 2010.

tifier des paramètres afin de produire une évaluation d'une situation de travail sur les paramètres choisis. Il existe des grilles spécifiques à une situation de travail ou à une entreprise et des grilles standardisées. Une grille d'analyse peut être utile pour former ou sensibiliser aux contraintes qu'il faut prendre en compte dans l'analyse du travail [1].

Une nouvelle rubrique du site public www.travailler-mieux.gouv.fr propose aux petites entreprises des outils pour les aider à mieux appréhender les risques psychosociaux (RPS). Les entreprises peuvent aussi utiliser la norme ISO 11226 « Ergonomie – Évaluation des postures de travail statiques ».

B. L'organisation du travail

L'amélioration des conditions de travail ne saurait se limiter aux aspects environnementaux et physiques. Le contenu du travail est un élément crucial.

À partir d'une critique de l'organisation scientifique du travail, de nouvelles formes d'organisation ont été expérimentées.

Les inconvénients techniques, sociaux et humains du taylorisme ont été soulignés à maintes reprises. Les coûts sociaux ont fait l'objet d'études depuis les années 1980 avec en particulier les travaux de Savall et de l'ISEOR [2].

Face à la crise du taylorisme, face aux coûts sociaux qu'elle sécrète et aux risques qu'elle comporte, les entreprises se sont attaquées à l'organisation, au contenu du travail lui-même.

Les formules proposées sont : la rotation, l'élargissement, l'enrichissement, les groupes de production (ou groupes semi-autonomes), l'*empowerment* et l'entreprise libérée.

B.1. La rotation et la polyvalence

La rotation consiste à faire tourner les salariés sur différents postes. On fait alterner, par exemple, la fatigue visuelle avec la fatigue physique. La polyvalence est souvent évoquée comme solution organisationnelle. Ses atouts sont reconnus. L'enrichissement des tâches qui en résulte confère davantage de sens au travail et participe ainsi à la santé des salariés. Cependant, elle n'est pas sans risque. Des risques psychologi-

1. Dodeman (J.-C.), « Les grilles d'évaluation ergonomiques », in *Le Portail des ergonomes*, 13 octobre 2012.

2. Savall (H.) et Zardet (V.), *Maîtriser les coûts cachés et les performances cachées*, Économica, 1995.

ques, par exemple, lorsque les salariés ont l'impression de devenir des pions, transportés d'un poste à un autre pour répondre aux attentes de l'entreprise en terme de flexibilité. En définitive, cela entraîne un sentiment de dévalorisation. L'effet obtenu est contraire à celui qui est recherché. La polyvalence soulève aussi le problème de la polycompétence, qui pose à son tour la question de la reconnaissance, de la qualification et donc de la rémunération.

B.2. L'élargissement

L'élargissement consiste en une recomposition partielle d'opérations parcellisées. Par exemple, l'ouvrier assemble un composant ou même l'ensemble du produit fini.

B.3. L'enrichissement des tâches et le groupe de production

L'enrichissement des tâches consiste à donner plus de responsabilité à l'opérateur en lui confiant des tâches plus qualifiées, comme l'entretien, des tâches de réglage et de contrôle de la qualité.

Le groupe de production intégrant rotation, élargissement et enrichissement est la formule introduite le plus souvent.

B.4. L'*empowerment* et l'entreprise libérée

La notion d'*empowerment* est difficile à traduire. *To empower*, c'est donner les pleins pouvoirs pour faire et avoir recours à l'initiative du salarié. Le personnel est responsabilisé et motivé. Cette approche s'est développée dans les années 1990-2000.

Dans les années 2010, les travaux d'Isaac Getz ont inspiré les expériences d'« entreprise libérée » pour rendre l'entreprise plus performante avec des employés libérés de la hiérarchie et du contrôle. Les employés s'organisent librement et sont responsables sans procédure détaillée à suivre, sans autorisation hiérarchique à demander et sans contrôleur externe à l'équipe. C'est l'objectif à atteindre qui importe et non la façon d'y arriver. L'entreprise libérée fait l'économie des coûts de structure. Elle part du principe que l'entreprise sera plus performante avec des salariés libérés, plus engagés et passionnés par l'atteinte d'un objectif.

B.5. Les innovations organisationnelles et l'intensification du travail

L'évolution technologique a favorisé les innovations organisationnelles et la transformation du travail. Les technologies de l'information

et de la communication (TIC) ont profondément modifié les organisations et les métiers. La DARES observe qu'entre 2005 et 2013, les changements organisationnels ont repris et les contraintes de rythme de travail se sont accrues, après une relative stabilisation. Cette intensification a été plus marquée dans la fonction publique que dans le secteur privé. L'usage de l'informatique dans le travail poursuit sa progression à un rythme rapide et le contrôle ou le suivi informatisé du travail constitue la contrainte de rythme la plus souvent citée.

Sur la même période, les marges de manœuvre ont eu tendance à se réduire pour toutes les catégories socioprofessionnelles, à l'exception des ouvriers non qualifiés. Les salariés signalent des possibilités de coopération plus importantes avec leurs collègues ou leur hiérarchie, ce qui est susceptible d'atténuer les effets de l'intensification. Néanmoins les tensions sont plus fréquentes avec les collègues ou les clients/usagers. De même, les salariés sont plus nombreux à vivre au travail des situations exigeantes sur le plan émotionnel (relations avec des personnes en situation de détresse, gestion du stress, etc.)[1].

B.6. Bilan

Les motifs de changement ont considérablement évolué depuis quarante ans et on peut distinguer quatre périodes :

- une période caractérisée par des actions ponctuelles destinées à réduire les facteurs de risque, de nuisances et d'insatisfaction (années 1960) ;
- dans les années 1970, le mouvement de démocratie industrielle et celui d'amélioration de la qualité de vie au travail répondent aux attentes d'un personnel dont le niveau de formation de base s'est élevé ;
- à partir de la crise économique, les actions sont conçues comme mesures d'accompagnement de changement de politique générale : restructuration, mutations technologiques, recherche de flexibilité, notamment ;
- dans les années 2000, le management de la santé et des conditions de travail repose sur trois objectifs : prendre en compte le vieillissement de la population et offrir des « postes doux » mieux adaptés aux seniors ; répondre aux attentes de bien-être des salariés ; avoir une image d'employeur de choix.

  Les objectifs d'amélioration deviennent plus complexes et posent

1. *DARES Analyses*, « Conditions de travail », juillet 2014, n° 2014-049.

des problèmes de cohérence ou d'intégration à la politique générale de l'entreprise. L'action sur le contenu du travail s'inscrit dans la réponse au défi de la performance globale.

C. La sécurité

Entre 2005 et 2010, le risque d'accident du travail a diminué dans les secteurs concurrentiels, en partie du fait du ralentissement de l'activité économique. Le nombre d'accidents du travail avec arrêt comme leur fréquence par rapport au nombre d'heures rémunérées ont atteint, en 2009, leur minimum sur la période. Les ouvriers, les hommes et les jeunes sont les plus exposés aux accidents du travail. La construction reste le secteur le plus exposé, même si le risque d'accident du travail y diminue davantage. C'est ensuite dans les secteurs des « activités des agences de travail temporaire », de la « production et distribution d'eau et assainissement, gestion des déchets et dépollution », de « l'hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement », des « transports et entreposage » et des « arts, spectacles et activités récréatives » que l'on dénombre le plus d'accidents. Le risque élevé d'accidents du travail dans ces secteurs est en partie lié à leurs caractéristiques (taille des établissements, proportion d'ouvriers, etc.). Les accidents les plus graves interviennent dans la construction, dans les industries extractives et dans la production et distribution d'eau, l'assainissement, la gestion des déchets et la dépollution [1].

En 2014, 621 000 accidents du travail entraînant un arrêt (dont 40 000 avec invalidité permanente) et 558 accidents mortels sont survenus en France ainsi que 84 000 accidents de trajet et 53 000 maladies professionnelles. Les accidents du travail ont entraîné 38 millions de journées perdues. Le budget de la branche accident du travail de la Sécurité sociale représente 11,8 milliards d'euros. Ces chiffres illustrent l'importance du problème et justifient l'urgence de la réglementation.

C.1. La réglementation

L'hygiène et la sécurité des travailleurs dans l'entreprise doivent répondre aux conditions prévues par une réglementation abondante et complexe.

1. *DARES Analyses*, « Les accidents du travail entre 2005 et 2010 », février 2014, n° 2014-010.

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), obligatoire dans tout établissement de 50 salariés, a des attributions larges :

- il est obligatoirement consulté avant l'introduction de nouvelles méthodes d'organisation du travail, avant toute transformation importante des postes, toute modification des cadences et normes, tout aménagement important intéressant l'ambiance et la sécurité au travail ;
- il a le droit de mener des enquêtes sur les accidents du travail avec un large pouvoir d'investigation et des inspections de prévention et de surveillance ;
- il peut susciter toute initiative portant sur la sécurité ou destinée à renforcer et à former le personnel.

Le CHSCT apparaît comme un élément important de la politique de prévention dans l'entreprise.

C.2. Les enjeux financiers

La sécurité représente d'importants enjeux financiers dans l'entreprise. En effet, les accidents du travail sont très onéreux, notamment du fait d'une tarification incitative. De plus, au coût direct s'ajoute un coût indirect incluant les charges consécutives à l'accident (perte de temps, de production, dégâts matériels, retards sur les livraisons, etc.).

Enfin, la lutte contre les accidents et le programme de prévention à mettre en œuvre impliquent des moyens financiers importants.

1. *La cotisation pour accident du travail*

Le mode de tarification s'effectue en fonction du nombre de salariés occupés et de l'importance du risque d'un établissement déterminé, avec un souci de personnalisation.

Jusqu'à vingt salariés est appliquée la tarification collective qui, sur le plan national, concerne une même activité professionnelle. Les taux collectifs sont fixés chaque année par arrêté, en fonction des statistiques des trois dernières années connues.

De 20 à 149 salariés, une tarification mixte combine les tarifications collective et individuelle. À partir de 150 salariés s'applique la tarification individuelle. Elle est fonction du risque propre à l'établissement.

Le taux net de cotisation applicable à chaque établissement soumis à la tarification propre comprend trois éléments qu'il convient d'additionner :

- le taux brut propre à l'établissement, qui est calculé d'après le rapport

de la valeur du risque propre à l'établissement à la masse totale des salaires payés au cours des trois dernières années connues ;
– le taux correspondant à la couverture des accidents de trajet (majoration forfaitaire de 0,22 % en 2016) ;
– les charges générales qui sont réparties en deux majorations : l'une calculée en pourcentage du taux brut et du taux de trajet (0,59 % en 2016), l'autre, forfaitaire, évaluée en pourcentage des salaires (0,57 % en 2016).

La tarification apparaît particulièrement incitative.

2. *Le coût des accidents du travail*

La cotisation versée chaque année ne représente qu'une partie du coût effectif d'un accident du travail. Le coût inclut également :
– le coût des actions et formalités en cas d'accident ;
– le coût dans l'atelier, à la suite des accidents ;
– le coût de l'absence de l'accidenté ;
– le coût des sanctions.

Différentes études ont fait ressortir un coût indirect avoisinant 30 % à 60 % de la cotisation.

C.3. Les politiques de sécurité

Les accidents du travail représentent pour le salarié, l'entreprise et la collectivité une lourde charge. Le renforcement de la réglementation et la mise en œuvre de politiques actives de sécurité dans les entreprises ont permis de réduire l'ampleur du phénomène.

1. *Les indicateurs*

Les quatre indicateurs usuels sont les suivants.

• *L'indice de fréquence*

Il indique la fréquence par rapport au nombre de salariés :

$$\frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêt} \times 1\,000}{\text{effectif}}$$

De 2000 à 2014 ce taux a baissé de façon régulière : 45,4 en 1997, 41,7 en 2000 et 34 en 2014. Cet indice est élevé dans le BTP.

• *Le taux de fréquence des accidents avec arrêt.* Il indique la fréquence des accidents pour 1 000 salariées. La formule qui permet de la calculer est :

$$\frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêts}}{\text{1000 salariés}}$$

En 2014, il est de 22,9.

• *Le taux de gravité des incapacités temporaires.* Il exprime le nombre de journées perdues par 1 000 heures de travail selon la formule :

$$\frac{\text{Nombre de journées perdues par incapacité temporaire} \times 1\,000}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

Ce taux était de 1,4 en 2014. Il varie de 2,7 dans le BTP à 1,1 dans la métallurgie et à 0,9 dans les commerces non alimentaires.

• *Le nombre de maladies professionnelles.* Ce nombre est en augmentation, passant de 8 000 en 1995 à 51 600 en 2014.

Ces indicateurs permettent des comparaisons dans le temps (pour l'entreprise) et dans l'espace. En effet, des données statistiques sont publiées chaque année, offrant ainsi des référentiels pertinents.

2. *L'analyse des accidents du travail*

L'efficacité de la politique de sécurité est conditionnée par son adaptation aux caractéristiques spécifiques de l'entreprise. C'est dire que l'étape préalable d'analyse et de recherche des solutions adoptées revêt une importance considérable. Les responsables disposent, souvent, d'un grand nombre d'informations et de moyens d'investigation. Cependant, le traitement de ces données présente des difficultés. Depuis quelques années, les méthodes d'analyse des données qualitatives se sont développées.

Les données relatives aux accidents du travail dans l'entreprise (déclaration d'accident et dossier individuel des accidentés) constituent une source essentielle dont le traitement permet une meilleure prévention. Une telle analyse permet de définir les « points chauds » et d'orienter la politique de prévention. Elle doit être complétée par une étude de chaque accident grâce, notamment, à l'« arbre des causes ».

La méthode de l'arbre des causes a été mise au point par l'Institut national de recherche sur la sécurité (INRS). Elle repose sur trois grands principes : recueil des faits, construction d'un diagramme et définition des préventions possibles.

3. *Les composantes d'une politique de sécurité*

La lutte contre les accidents du travail implique des investissements dans deux domaines :

– la formation du personnel ;
– les équipements et les matériels.

L'investissement en formation réduit les causes humaines en modifiant les comportements individuels créateurs de risque et en permettant aux dispositions prises d'avoir leur pleine efficacité.

L'investissement en matériels et équipements agit sur les causes techniques et abaisse le niveau général de risque.

L'efficacité des investissements repose sur la qualité du diagnostic préalable. L'entreprise est tenue de présenter chaque année le programme des actions relatives à l'hygiène et à la sécurité pour l'année à venir au comité d'entreprise, qui l'examine.

4. *Le rapport annuel*

Le chef d'établissement soumet pour avis, au moins une fois par an, au CHSCT un rapport écrit faisant le bilan de la situation générale de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail dans son établissement, et rappelant les actions qui ont été menées au cours de l'année écoulée dans les domaines entrant dans la compétence du CHSCT.

5. *Le DUER (document unique d'évaluation des risques)*

Le document unique d'évaluation des risques (DU ou DUER) a été créé en 2001. L'élaboration et la mise à jour de ce document s'imposent à l'employeur pour toute entreprise de plus d'un salarié. C'est un outil permettant d'engager une démarche de prévention dans l'entreprise et de la pérenniser. Le document unique doit être revu au minimum chaque année et à chaque fois qu'une unité de travail a été modifiée. Il doit également être revu après chaque accident du travail.

Le document unique doit répondre à trois exigences :

- la cohérence, qui doit découler du regroupement, sur un seul support, des données issues de l'analyse des risques professionnels auxquels sont exposés les salariés ;
- la lisibilité. En réunissant les résultats des différentes analyses des risques, le document unique doit faciliter le suivi de la démarche de prévention dans l'entreprise ;
- la traçabilité de l'évaluation des risques, garantie par un report systématique de ses résultats.

Le support doit être suffisamment transparent et fiable pour traduire l'authenticité de l'évaluation.

Le DUER doit prendre en compte les risques psycho-sociaux et l'impact des obligations liées à la mise en place des plans de pénibilité. Il doit être mis à disposition des salariés et mis à jour au moins une fois par an.

D. L'emploi des personnes en situation de handicap

Tout employeur employant au moins 20 salariés doit occuper à temps plein ou à temps partiel des mutilés de guerre et des personnes handicapées, dans la proportion de 6 % de l'effectif total de ses salariés. La loi du 11 février 2005 a renforcé l'obligation d'emploi pour les entreprises de 20 salariés et plus.

En 2012, 2 millions de personnes âgées de 15 à 64 ans déclarent en France avoir une reconnaissance administrative d'un handicap leur permettant de bénéficier de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). Cette population reconnue handicapée est plutôt masculine, plus âgée et moins diplômée que la moyenne. Les personnes handicapées souffrent fréquemment de problèmes moteurs, qui les gênent le plus souvent dans leurs activités de la vie quotidienne. Dans plus de la moitié des cas, leurs problèmes de santé ou leurs difficultés trouvent leur origine ou sont aggravées par l'âge et, dans des proportions proches, elles sont liées ou aggravées par leur activité professionnelle actuelle ou antérieure (hors accidents du travail).

En 2013, seules 35 % des personnes de 15 à 64 ans reconnues handicapées sont en emploi, contre 64 % pour l'ensemble de la population. 56 % des personnes reconnues handicapées sont considérées comme inactives au sens du Bureau international du travail (BIT) et leur taux de chômage s'élève à 21 %[1].

D.1. Les bénéficiaires

Bénéficient de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) :

- les travailleurs reconnus handicapés par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) ;
- les victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ayant entraîné une incapacité permanente au moins égale à 10 % ;
- les titulaires d'une pension d'invalidité, si leur invalidité réduit au moins des deux tiers leur capacité de travail ou de gain ;
- les anciens militaires et assimilés, titulaires d'une pension militaire d'invalidité ;
- les titulaires de l'allocation aux adultes handicapés.

1. *DARES Analyses*, « L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2013 », novembre 2015, n° 083.

D.2. Les autres possibilités

Les employeurs ont également trois autres possibilités de s'acquitter de leur obligation légale :

- le versement d'une contribution financière annuelle forfaitaire de 1 500 fois le SMIC horaire pour les entreprises qui n'ont pris aucune initiative ;
- la conclusion de contrats avec des entreprises adaptées des services d'aide par le travail et des centres de distribution de travail à domicile ;
- l'application d'un programme en faveur des handicapés.

1. *La contribution annuelle*

Elle permet aux employeurs de s'acquitter de leur obligation d'emploi. Son montant maximal a été porté à 600 fois le SMIC. Ce chiffre peut être porté à 1 500 fois le SMIC horaire si l'entreprise n'a employé aucun handicapé pendant plus de trois ans.

2. *Les contrats*

Les employeurs ont la faculté de s'acquitter partiellement de leur obligation d'emploi d'handicapés en passant des contrats de fournitures, de sous-traitance ou de prestations de services :

- soit avec des entreprises adaptées ou des centres de distribution de travail à domicile ;
- soit avec des ESAT autorisés.

3. *Le programme en faveur des handicapés*

Enfin, les employeurs peuvent s'acquitter de l'obligation d'emploi des handicapés en faisant application d'un accord de branche, d'un accord d'entreprise ou d'établissement qui prévoit la mise en œuvre d'un programme annuel ou pluriannuel en faveur des travailleurs handicapés comprenant deux au moins des actions suivantes :

- un plan d'embauche en milieu ordinaire de travail ;
- un plan d'insertion et de formation ;
- un plan d'adaptation aux mutations technologiques ;
- un plan de maintien dans l'entreprise en cas de licenciement.

D.3. Les aides financières

L'AGEFIPH (Association nationale pour la gestion du fonds d'insertion professionnelle des handicapés) met à la disposition des entreprises ses moyens techniques et financiers au bénéfice d'actions et de

programmes tendant à l'insertion et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail.

Une aide financière peut être consentie aux entreprises afin de participer au coût d'adaptation du poste de travail destiné au handicapé. Cette aide peut concerner notamment l'adaptation des machines ou des outillages, l'aménagement des postes de travail et les accès au lieu de travail.

Une aide financière à la compensation des charges supplémentaires d'encadrement, afin de faciliter la mise ou remise au travail en milieu ordinaire de production des travailleurs handicapés, peut être accordée.

D.4. Un bilan des politiques d'emploi des personnes handicapées

En 2013, 386 700 travailleurs handicapés ont été employés dans les 99 800 établissements assujettis à l'obligation d'emploi. Ces salariés représentent 3,3 % des effectifs de ces établissements, soit 295 400 équivalents temps plein sur l'année. Leur nombre ainsi que leur part dans les effectifs ont augmenté en 2013. 78 % des établissements assujettis emploient directement au moins un bénéficiaire de l'OETH. 8 % de ces établissements ont uniquement versé une contribution financière à l'AGEFIPH.

En 2013, 36 500 nouvelles embauches de travailleurs handicapés ont eu lieu (contre 37 600 en 2012) [1].

E. La santé au travail

E.1. Le Plan santé au travail

Le Plan santé au travail adopté le 17 février 2005 souligne l'importance croissante des politiques visant à améliorer la santé des salariés dans l'entreprise. La lutte contre le tabagisme ou l'obésité sont deux des domaines où les expériences d'entreprise se développent. Ainsi, depuis 2002, l'usine PSA-CITROËN de Rennes mène un programme de lutte contre l'obésité avec des bilans nutritionnels et un accompagnement individuel. Pour le groupe PSA, 60 médecins et 210 infirmières sont chargés du plan « Santé au travail » avec cinq objectifs :

- établir une veille sanitaire ;
- améliorer les postes de travail pathogènes ;
- éduquer pour prévenir ;

1. *DARES Analyses*, « L'obligation d'emploi des personnes handicapées en 2013 », novembre 2015, n° 083.

– dépister pour anticiper et traiter précocément ;
– accompagner le salarié en cas de difficultés.

AXA a lancé un programme « Bien manger pour mieux vivre ».

En 2009, ont été créés les « trophées du mieux vivre en entreprise » pour récompenser des initiatives exemplaires pour améliorer le bien-être de leurs salariés. Le rapport Lachmann a fait « dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail »[1]. La prévention des RPS (risques psycho-sociaux) devient une priorité.

E.2. Les risques psychosociaux

Les risques psychosociaux au travail sont divers et peuvent affecter la santé physique et mentale des salariés, notamment en cas d'expositions multiples. L'enquête « Santé et itinéraire professionnel » (SIP), réalisée en 2010, permet de dresser une typologie des salariés selon les facteurs de risque auxquels ils sont ou non exposés[2].

Six profils différents peuvent être distingués. Tandis que 28 % des salariés ne déclarent pas ou très peu de facteurs de risque, 19 % indiquent manquer de reconnaissance dans leur travail mais ne pas vraiment en souffrir. 16 % sont confrontés à de fortes exigences émotionnelles liées au contact avec le public mais bénéficient d'un soutien dans leur environnement professionnel, 15 % sont exposés à un travail exigeant et intensif, 13 % déclarent à la fois un manque de reconnaissance professionnelle et des relations de travail difficiles et 9 % peuvent être qualifiés de surexposés car ils cumulent plusieurs facteurs de risque.

Les moins exposés se déclarent plutôt en bonne santé, ce sont le plus souvent des salariés âgés de 50 ans et plus, des ouvriers qualifiés et des professions de service direct aux particuliers. Ces salariés se disent en outre relativement peu exposés à la pénibilité physique. *A contrario*, les salariés les plus exposés aux facteurs de risques psychosociaux et à leur cumul déclarent plus fréquemment une santé physique et mentale dégradée. Il s'agit le plus souvent de jeunes, d'ouvriers non qualifiés ou d'employés, avec des contrats temporaires. Ils se disent davantage exposés aux contraintes physiques.

1. Lachmann (H.), Larose (C.), Pénicaud (M.), « Bien-être et efficacité au travail », rapport au Premier ministre, 2010.

2. *DARES Analyses*, « Les risques psychosociaux au travail », avril 2014, n° 2014-031.

E.3. Prévention de la pénibilité

La loi du 9 novembre 2010 prévoit que les entreprises d'au moins 50 salariés, dont au moins 50 % des effectifs sont exposés à certains facteurs de risques, doivent être couvertes par un accord ou un plan d'action de prévention de la pénibilité.

L'objectif est de définir les progrès à rechercher en matière de prévention de la pénibilité et pour chacun des différents secteurs d'activité de l'entreprise :

- la réduction des poly-expositions aux facteurs de pénibilité ;
- l'adaptation et l'aménagement de postes de travail pour les postes identifiés à forte pénibilité ;
- l'amélioration des conditions de travail, notamment au plan organisationnel ;
- le développement des compétences et des qualifications (notamment pour les personnes dont le diagnostic d'entreprise met en évidence un départ précoce en raison de la pénibilité du ou des postes) ;
- l'aménagement des fins de carrière ;
- le maintien en activité et la prévention de la désinsertion professionnelle de salariés (il s'agit plus particulièrement des mesures d'anticipation et d'aide au retour de personnes inaptes, victimes d'un handicap ou d'une absence de longue durée).

F. Le bien-être décent

Le bien-être devient une composante essentielle du travail en France. Comment définir le « bien-être décent » et proposer les normes et indicateurs pour le mesurer[1] ?

F.1. Les indicateurs du bien-être au travail

La typologie des indicateurs du bien-être au travail peut reposer sur plusieurs classifications en distinguant :

- indicateurs physiques, indicateurs psychologiques et comportementaux ;
- indicateurs du mal-être (ou de l'altération du bien-être) et indicateurs du bien-être. La liste des indicateurs physiques de l'altération du bien-être au travail inclut la prise de médicaments tels que somnifères ou tranquillisants ;

1. Peretti (J.-M.), « Pour le bien-être décent » in *RH Info*, 27 février 2012.

– indicateurs objectifs et indicateurs perceptuels ;
– indicateurs relatifs aux déterminants du bien-être (actions permettant d'améliorer le bien-être des salariés) ou à ceux du mal-être (actions conduisant à la dégradation du bien-être).

Le croisement de ces classifications fait ressortir la diversité des indicateurs. Un indicateur du mal-être peut être perceptuel ou objectif, physique ou psychologique par exemple. Les mesures les plus largement utilisées sont la perception par les salariés des indicateurs physiques et psychologiques et le suivi des indicateurs comportementaux (absences, tabac, alcool, retards...).

L'entreprise qui veut proposer à ses salariés le bien-être décent conforme à leurs attentes doit assurer un « mieux vivre » au travail. Les DRH sont convaincus que proposer un milieu de travail peu stimulant, c'est ignorer l'importance de l'estime de soi. Penser accroître la productivité et la qualité en poussant les salariés à la limite de leurs capacités, c'est faire fi des coûts cachés du stress. Investir dans le bien-être au travail, dans des conditions de vie au travail épanouissantes, la qualité du cadre professionnel et la prévention des risques psychosociaux est, au contraire un gage d'efficacité et de performance.

F.2. Les comportements hostiles au travail

Plus de 20 % des salariés estiment subir un comportement hostile dans le cadre du travail, d'après l'enquête Sumer publiée en 2010. Celui-ci peut prendre la forme de marques de mépris (plus souvent évoquées par les femmes), de dénis de reconnaissance du travail (davantage cités par les hommes) ou, plus rarement, d'atteintes dégradantes.

Ces comportements émanent le plus souvent de personnes appartenant au collectif de travail (collègues ou hiérarchie). Les employés de commerce et de services, les fonctionnaires et agents à statut, les jeunes et les ressortissants étrangers se déclarent plus souvent touchés que la moyenne.

Les comportements hostiles sont plus fréquents quand l'organisation du travail est marquée par des horaires atypiques ou par des dysfonctionnements, en particulier le manque de moyens pour effectuer correctement son travail et le manque d'autonomie. Les salariés concernés par ces comportements se déclarent plus souvent en mauvaise santé, ont davantage d'accidents du travail et sont plus fréquemment absents que l'ensemble des salariés.

III. L'aménagement du temps de travail

L'entreprise s'est longtemps attribué une très large part dans la répartition du temps dans la vie de ses collaborateurs. Cette part s'est progressivement réduite, depuis le XIXe siècle, du fait de l'allongement de la durée de vie et de l'action combinée de quatre facteurs :

- l'entrée plus tardive dans la vie active ;
- l'abaissement de l'âge de la retraite ;
- la réduction du temps de travail quotidien et hebdomadaire ;
- l'accroissement des congés annuels et des congés spéciaux.

Dans les années 1970, la durée effective du travail a connu une réduction significative en France, avant de se stabiliser, de diminuer à nouveau dans les années 1998-2003 et se stabiliser à nouveau. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est une exigence croissante des nouvelles générations.

Les politiques d'aménagement des temps, mises en œuvre dans les entreprises, doivent concilier les aspirations des salariés, les contraintes technologiques et économiques et le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles. Ces politiques concernent la durée de la vie active, le cadre annuel des présences, les cadres mensuels, hebdomadaires et quotidiens et les horaires particuliers, le travail à temps partiel, l'épargne temps et l'arbitrage temps-rémunération.

A. La durée de la vie active

Les règles sont édictées au niveau international (conventions BIT, directives européennes...) ou national. Elles concernent l'âge d'entrée dans la vie active, celui de la retraite et les interruptions possibles.

A.1. L'entrée dans la vie active

L'âge minimum est spécifié par les normes internationales (15 ans) ou les législations nationales. En France, les enfants ne peuvent être admis au travail avant d'être régulièrement libérés de l'obligation scolaire. Entre 16 et 18 ans, des règles particulières (horaires, rémunération, hygiène et sécurité, etc.) s'appliquent. Certaines conservent leur effet jusqu'à l'âge de 20 ou 21 ans. L'allongement de la scolarité a repoussé l'âge effectif des débuts professionnels.

A.2. La retraite

L'allongement de la durée de vie conduit à repousser l'âge de cessation d'activité dans les pays développés et à favoriser le cumul emploi-

retraite. En France, les lois 2003, 2008 et 2010 ont réformé le régime des retraites. La loi, les conventions collectives, les accords d'entreprise organisent le départ à la retraite à l'initiative du salarié, à condition que le salarié ait la possibilité de bénéficier d'une pension de vieillesse à taux plein. Les salariés qui ont débuté leur carrière très jeunes peuvent partir plus tôt. Depuis 1975, les mesures d'âge (cessation anticipée d'activité) ont avancé, dans de nombreux cas, l'arrêt de la vie active en France. La mise à la retraite à l'initiative de l'employeur n'est possible qu'à 70 ans depuis une loi de 2008.

L'inégalité des âges effectifs de la retraite en France demeure en 2012 : 54,4 ans (RATP), 55,1 (SNCF), 57,1 (fonction publique d'État, mais 61 pour les sédentaires), 58,4 (fonction publique territoriale), 60,2 (fonction publique hospitalière), 61,9 (âge effectif moyen régime général), 62,2 (régime indépendant) et 63,7 (professions libérales).

Le taux d'activité des 55-64 ans en France se situe en dessous de la moyenne européenne : en 2013, il s'élève à 49 %, dont 45,6 % ont un emploi et 3,4 % sont au chômage, contre 64,0 % en Allemagne, 59,7 % au Royaume-Uni et 50,9 % en moyenne dans l'Union européenne. La participation des 60-64 ans au marché du travail en France est particulièrement faible, du fait d'âges légaux de départ en retraite plus précoces et des régimes spéciaux. Leur taux d'activité n'est que de 24,7 % en 2013 (en hausse par rapport aux 13,4 % de 2003), contre 33,4 % en Europe.

L'activité des 55-64 ans progresse en Europe. L'augmentation est nettement plus marquée pour les 60-64 ans, dont le taux d'activité passe de 14,6 % en 2005 à 19,8 % en 2011, et s'observe même pour les 65-69 ans (2,9 % à 5,2 %). Ces évolutions récentes résultent du recul de l'âge de départ en retraite à taux plein, de l'abandon progressif depuis 2009 des dispositifs publics de cessation anticipée d'activité, des accords sur le maintien de l'emploi des seniors et de l'interdiction des mises à la retraite avant 70 ans. Les seniors retardent leur départ.

Cette progression du taux d'activité des seniors s'est traduite à la fois par plus d'emploi et plus de chômage. La part des 55-64 ans occupant un emploi se développe sans interruption sur l'ensemble de la période. Le taux d'emploi de cette classe d'âge est ainsi passé de 40,5 % en 2003 à 45,6 % en 2013. Pour les 60-64 ans, la progression est encore plus rapide : de 13,8 % en 2003 à 24,7 % en 2013[1]. Pour les 65-69 ans, le taux est passé de 2,6 % en 2003 à 5,6 % en 2013.

1. *DARES Analyses*, « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2013 », février 2015, n° 012.

A.3. Les interruptions

Pendant la vie active, les possibilités d'interruption momentanée à l'initiative du salarié se développent avec en particulier :

• *Le congé de formation.* Instituée par voie d'accord en 1970, cette formule est peu utilisée (environ 35 000 bénéficiaires par an). Les modalités sont présentées chapitre 4, I.

• *Le congé sans solde pour convenance personnelle.* Non rémunéré, il peut ne pas être accordé.

• *Le congé parental d'éducation.* Il permet aux jeunes parents de se mettre en congé non rémunéré pour une durée maximale de trois ans.

• *Le congé paternité.* Il a été progressivement étendu.

• *Le congé de solidarité familiale* pour un proche en fin de vie.

• *Le congé d'enseignement et de recherche.* Il est accordé pour se livrer à une activité de recherche ou d'innovation, ou dispenser un enseignement technologique ou professionnel.

• *Le congé sabbatique* peut être accordé, à partir de six années d'activité professionnelle, pour six à onze mois.

• *Le congé pour création d'entreprise.* Il permet de suspendre pour une ou deux années le contrat de travail.

• *Le congé de solidarité internationale.* Il est accordé pour six mois au maximum.

En 2014, ont été créés deux nouveaux motifs de congé :
- congé pour la conclusion d'un PACS (quatre jours) ;
- autorisation d'absence pour assister aux échographies dans le cadre de la grossesse de sa conjointe (un jour de congé pour chacune des trois échographies obligatoires).

Certaines entreprises ont expérimenté d'autres cas de congés de longue durée avec, éventuellement, le maintien de la rémunération.

La création, en 1994, du compte épargne temps favorise l'utilisation des congés spéciaux.

Il est aujourd'hui nécessaire de prendre en compte ces nombreuses possibilités dans la gestion des carrières et des effectifs. Les carrières deviennent désormais discontinues. La mobilité externe s'accompagne éventuellement d'interruptions (périodes de recherche d'emploi).

B. La durée annuelle du travail

Entre 1950 et 2015, la durée annuelle du travail de l'ensemble des salariés a baissé en France de 26 %. Jusqu'au milieu des années 1960, cette durée a peu varié, et c'est à partir de 1965 et jusqu'en 1982 qu'une part importante de la baisse intervient, en grande partie en raison de réductions collectives (4e semaine de congés payés en 1968, 5e semaine et 39 h en 1981). La durée du travail s'est à nouveau repliée dans les années 1990 avec l'accroissement du temps partiel puis avec le passage à 35 h, avant de se stabiliser à partir de 2002.

B.1. Le cadre réglementaire

La loi reconnaît à tout travailleur le droit à un congé payé annuel à la charge de l'employeur. Institué en juin 1936, amélioré en 1956 et 1969, ce congé a été porté à cinq semaines par l'ordonnance du 16 janvier 1982.

Des congés supplémentaires complètent dans certains cas le congé payé : congé jeunes travailleurs, mères de famille.

Des congés pour événements familiaux sont prévus par la loi, les conventions collectives et les usages. Les accords peuvent également autoriser des absences pour des causes très diverses.

Onze jours fériés sont prévus par la loi : 1er janvier, lundi de Pâques, Ascension, lundi de Pentecôte, 1er mai, 8 mai, 14 juillet, 15 août, Toussaint, 11 novembre, Noël. Le travail, les jours fériés, n'est pas interdit. Seul le 1er mai est obligatoirement chômé.

B.2. Les comparaisons internationales

Il faut noter des disparités importantes entre les temps de travail des salariés des divers pays industrialisés. Les imperfections quasi inéluctables de la mesure constituent un des éléments qui faussent les débats quantitatifs sur la durée et l'intensité du travail, et tout particulièrement les comparaisons internationales. Ces réserves étant faites, on peut indiquer, à titre de point de repère, quelques comparaisons.

Le tableau 4.1 fait ressortir les écarts au sein de l'Union européenne (avec un écart de 11 % entre la Grande-Bretagne et la France ou l'Italie). Les écarts entre l'Europe et les autres grandes puissances économiques, le Japon et les États-Unis, sont considérables.

Le ratio nombre d'heures de travail par an et par habitant fait ressortir des écarts importants entre pays développés. Selon l'OCDE, la moyenne pour les pays OCDE est de 808 heures. La France, avec

611 heures, affiche un déficit de 12 milliards d'heures par rapport à cette moyenne.

Tableau 4.1 - La durée annuelle du travail en Europe en 2013

Pays	Nombre d'heures
Allemagne	1 847
France	1 661
Grande-Bretagne	1 900
Pologne	1 943

Source : Eurostat.

La théorie de la convergence ne permet pas d'anticiper une réduction de la durée du travail en Europe. Dans la conjoncture économique et le contexte démographique actuel, avec les pénuries croissantes de main-d'œuvre qualifiée en Europe, la tendance semble à une remontée de la durée effective.

En intégrant, dans les calculs des heures moyennes annuelles ouvrées par travailleur, les temps partiels, on constate également des écarts considérables – 1 379 heures aux Pays-Bas, 1 413 en Allemagne, 1 426 en Norvège et 1 476 en France – et 1 625 au Royaume-Uni, 1 728 au Japon, 1 787 aux États-Unis, 1 937 en Pologne.

B.3. La répartition annuelle de la durée du travail

La répartition de la durée du travail sur tout ou partie de l'année a pour objet de permettre aux entreprises de faire face, avec souplesse et sans surcoût, aux fluctuations d'activité saisonnières ou conjoncturelles qu'elles subissent.

Cette possibilité a été mise en place pour la première fois, avec la modulation en 1982. Elle a été étendue en 1987 aux fluctuations conjoncturelles. Elle est élargie dans le cadre d'une nouvelle organisation du travail et l'annualisation s'est développée dans le cachet de la réduction de la durée du travail.

Le dispositif de modulation du temps de travail a été abrogé par la loi du 20 août 2008, laquelle ne remet toutefois pas en cause les accords conclus sous l'empire du droit antérieur. Les entreprises peuvent toutefois négocier un aménagement du temps de travail. En matière d'aménagement du temps de travail, la convention ou l'accord collectif d'entreprise ou d'établissement prévaut par rapport à la convention ou

l'accord de branche. L'accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, la convention ou un accord de branche peut définir les modalités d'aménagement du temps de travail et organiser la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine et au plus égale à l'année.

L'accord prévoit :

- les conditions et délais de prévenance des changements de durée ou d'horaire de travail ;
- les limites pour le décompte des heures supplémentaires ;
- les conditions de prise en compte, pour la rémunération des salariés, des absences ainsi que des arrivées et départs en cours de période.

En l'absence d'accord collectif, les dispositions suivantes sont applicables :

- la durée du travail de l'entreprise ou de l'établissement peut être organisée sous forme de périodes de travail, chacune d'une durée de quatre semaines au plus ;
- l'employeur établit le programme indicatif de la variation de la durée du travail. Ce programme est soumis pour avis, avant sa première mise en œuvre, au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel, s'ils existent. Les modifications du programme de la variation font également l'objet d'une consultation ;
- l'employeur communique au moins une fois par an au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel un bilan de la mise en œuvre du programme indicatif de la variation de la durée du travail ;
- les salariés sont prévenus des changements de leurs horaires de travail dans un délai de 7 jours ouvrés au moins avant la date à laquelle ce changement intervient.

B.4. Les forfaits annuels en jours

En 2014, 13,3 % des salariés des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole[1] ont leur temps de travail décompté sous forme d'un forfait annuel en jours. Depuis 2007, ce mode de définition des horaires de travail a régulièrement progressé dans les entreprises des secteurs de la finance-assurance (31 % en 2014), de l'information et de la communication (25,6 %), de la fabrication de matériels de transport (23,1 %) et de la fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques et de machines (26,2 %). Plus l'entreprise est grande, plus

1. *DARES Analyses*, « Les salariés au forfait annuel en jours », juillet 2015, n° 048.

elle recourt au forfait en jours. En 2014, les salariés au forfait en jours représentent seulement 4 % des salariés des entreprises de 10 à 19 salariés mais 18,3 % de celles de 500 salariés ou plus.

Depuis 2005, le dispositif est également ouvert aux autres catégories socioprofessionnelles ; cependant le forfait en jours concerne avant tout les cadres. Le régime du forfait annuel en jours est largement répandu chez les cadres (47 %) et peu développé chez les non-cadres (3 %).

Les salariés au forfait en jours travaillent en moyenne un peu moins de jours dans l'année (212 jours contre 215 jours en 2010). La durée habituelle hebdomadaire du travail des salariés au forfait en jours est, à l'inverse, supérieure (44,6 heures en moyenne contre 39 heures). La durée annuelle effective du travail déclarée par les salariés au forfait en jours est supérieure (1 888 heures en moyenne contre 1 685 heures). Les cadres au forfait en jours ont travaillé 1 968 heures, soit 45 heures de plus (2,3 %) que les cadres horaires.

C. Le cadre hebdomadaire et quotidien

En 1947, la durée moyenne effective du travail était en France de 45 heures. Après une pointe à 46 heures dans les années 1950, elle est restée stable à 45 heures jusqu'à la fin des années 1960. Dans les années 1970, elle baissa rapidement pour atteindre 40,6 heures en janvier 1981. Elle était de 38,9 heures au 1er janvier 1983 et également de 38,9 heures au 1er janvier 1997. Depuis 1998, l'introduction des 35 heures a entraîné une baisse.

C.1. La durée hebdomadaire du travail

La durée légale a été fixée à 40 heures en 1936 et ramenée à 39 heures en 1982 et 35 heures en 2000. Cependant, il existe des horaires d'équivalence pour certaines activités et des possibilités d'heures supplémentaires. Le régime des heures supplémentaires a été examiné dans le cadre de la gestion à court terme de l'emploi (chapitre 2). Dans les établissements où l'activité des travailleurs connaît des périodes d'inaction, des décrets ont fixé une durée de présence qui est réputée correspondre à 35 heures de travail effectif.

Ainsi, pour les roulants dans le transport routier de marchandises, en fonction de la catégorie à laquelle appartient le conducteur, des heures dites d'équivalence sont comprises dans le temps de travail effectif :

• conducteur longue distance (LD) : 8 heures d'équivalence, la durée normale du travail est de 43 heures par semaine ;

• conducteur courte distance (CD) : 4 heures d'équivalence, la durée normale du travail est de 39 heures par semaine.

De même, dans les établissements pour enfants à caractère sanitaire, le personnel éducatif et soignant en chambre de veille travaille 40 heures par semaine dont 5 heures d'équivalence. Dans les commerces de détail de denrées alimentaires, le personnel de vente travaille 38 heures 30 dont 3 heures 30 d'équivalence.

C.2. La durée journalière du travail

La durée quotidienne maximale est de 10 heures, sauf dérogation, notamment pour les horaires de fin de semaine. De nombreuses entreprises pratiquent la journée continue. La pause déjeuner est généralement de 45 minutes à une heure. Le temps de repas n'est pas rémunéré, sauf accord.

La durée maximale est de 12 heures le samedi et le dimanche dans le cadre de l'instauration d'équipes de suppléance de fin de semaine. Les salaires horaires sont alors majorés de 50 %.

C.3. Les horaires individualisés

Depuis 1973, les horaires peuvent être individualisés, après avis conforme du comité d'entreprise et information de l'inspecteur du travail.

Les horaires individualisés (appelés également flexibles, souples, à la carte, variables, etc.) permettent au salarié de choisir chaque jour ses heures d'arrivée et de départ, dans le cadre de plages mobiles (par exemple, entre 8 heures et 10 heures le matin, 16 heures et 19 heures le soir). Le salarié compose son emploi du temps afin de parvenir à la durée réglementaire du travail. Des possibilités de report entre semaines peuvent être prévues. Les dépassements d'horaires effectués par le salarié sur son initiative ne sont pas des heures supplémentaires. En matière d'horaires individualisés, les entreprises ont élaboré une très grande variété de systèmes pour tenir compte des aspirations des salariés et des contraintes technologiques.

C.4. Le repos hebdomadaire

Les horaires doivent respecter le principe du repos hebdomadaire dominical, sauf dérogations permanentes (entretien, hôtellerie, usines à feu continu, etc.) ou temporaires (traitement de denrées périssables,

etc.). Une dérogation à la règle du repos le dimanche est également possible pour les équipes de fin de semaine.

En 2014, 21 % des actifs occupés[1] ont travaillé au moins un dimanche sur une fenêtre d'observation d'un mois (18 % des salariés et 38 % des non-salariés). 12 % des salariés ont travaillé « au moins deux dimanches » et 6 % « un seul dimanche » ; ces proportions sont respectivement de 29 % et 9 % pour les non-salariés. Sur un mois, le travail dominical concerne 5,3 millions de personnes, 4,2 millions de salariés et 1,1 million de non-salariés.

Chez les salariés, ce sont d'abord les employés qui travaillent le dimanche (24 % d'entre eux) ; 18 % des cadres et des professions intermédiaires et 12 % des ouvriers sont concernés. Le travail du dimanche est lié en premier lieu aux activités de services : les employés sont les plus nombreux à avoir travaillé « au moins deux dimanches » au cours des quatre semaines précédant l'enquête (17 %) et les cadres « un seul dimanche » (9 %).

C.5. Le temps partiel

Le temps partiel commence en dessous de la durée légale de travail. L'employeur est libre :

- d'instaurer ou non le travail à temps partiel dans son entreprise, après avis préalable du comité d'entreprise (à défaut, des délégués du personnel) ;
- de répondre favorablement ou non à la demande des salariés ; ceux-ci sont libres d'accepter ou de refuser une proposition de l'employeur. Toutefois, dans certains cas, les salariés peuvent exiger un temps partiel (qui peut être un mi-temps thérapeutique ou être accordé à des salariés accidentés du travail, à des jeunes parents).

Le pourcentage de salariés employés à temps partiel est passé de 8,6 % en 1981 à 19 % en 2014.

Les salariés qui travaillent à temps sont près de 4,2 millions. 8 salariés à temps partiel sur 10 sont des femmes et 9 sur 10 travaillent dans le tertiaire. Les salariés à temps partiel travaillent en moyenne 23,2 heures par semaine et près de 40 % ont une quotité de travail inférieure ou égale à un mi-temps. Près d'un salarié à temps partiel sur trois déclare travailler à temps partiel faute d'avoir trouvé un temps complet. Ces salariés, qualifiés de salariés à temps partiel « subi », sont plus faiblement

1. *DARES Analyses*, « Le travail du dimanche en 2014 », octobre 2015, n° 078.

diplômés et plus jeunes que les autres salariés à temps partiel, et cumulent des conditions d'emploi nettement moins favorables. 40 % des salariés qui ont choisi d'exercer à temps partiel déclarent l'être pour s'occuper de leurs enfants ou d'un autre membre de leur famille.

En 2013, la loi a prévu une durée hebdomadaire minimale de 24 heures pour les travailleurs à temps partiel, sauf exception, afin d'éviter la multiplication de travailleurs pauvres ayant un faible temps partiel subi.

Le développement du temps partiel est très inégal en Europe : 2,7 % en Bulgarie contre 50,4 % aux Pays-Bas. Le tableau ci-dessous donne le pourcentage de travailleurs à temps partiel dans l'emploi total, selon le genre, pour quelques pays de l'Union européenne en 2014.

	Hommes	Femmes	Ensemble
Allemagne	10,8	47,0	27,6
Autriche	10,9	46,9	27,9
Bulgarie	2,3	3,1	2,7
Danemark	16,3	35,7	25,5
Espagne	7,8	25,6	15,9
France	**7,9**	**30,8**	**19,0**
Grèce	6,8	13,2	9,5
Italie	8,4	32,2	18,4
Pays-Bas	28,0	76,9	50,4
Portugal	11,5	14,8	13,1
Royaume-Uni	13,1	42,5	26,8
Suède	15,1	38,3	26,2
UE	**9,9**	**32,8**	**20,4**

C.6. Le travail intermittent

Il s'agit du temps partiel annualisé avec une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées, avec une durée de travail annuelle inférieure à la durée légale de référence de 1 607 heures.

Tous les emplois peuvent être concernés par le travail intermittent.

La conclusion du contrat peut non seulement correspondre à un besoin spécifique de l'entreprise, mais également à un choix de salariés de bénéficier d'un emploi comprenant de telles périodes non travaillées.

C.7. L'équilibre vie professionnelle / vie personnelle

Les entreprises conscientes de leur image, notamment dans le cadre de la « guerre des talents », ont intégré les aspirations des jeunes générations à un meilleur équilibre comme un puissant levier d'attraction. Les politiques d'articulation vie familiale-vie professionnelle se développent. Les motivations pour la mise en place de dispositions en matière d'articulation des temps sont l'attraction de la main-d'œuvre féminine, la fidélisation du personnel et l'amélioration du moral des salariés. En s'intéressant de plus près au bien-être de leurs employés, les entreprises soignent leur image sociale en interne et en externe, pour attirer. Ces politiques visent aussi à réduire les coûts cachés (absentéisme, démotivation, tensions) et améliorer les performances de l'entreprise.

Les entreprises peuvent signer la charte de parentalité en s'engageant à :
- éviter de solliciter les salariés le week-end et le soir ;
- planifier les réunions dans la plage 9 h/18 h ;
- limiter l'envoi de mails hors des heures de bureau ;
- veiller à la prise effective des congés.

C.8. La durée de travail des salariés à temps complet

Les salariés à temps complet ont déclaré en France en 2011 une durée habituelle hebdomadaire pour une semaine normale de travail de 39,5 heures, supérieure à la durée légale de 35 heures. En effet, certains salariés sont soumis à un horaire collectif supérieur à 35 heures (35,8 heures en moyenne) et réalisent des heures supplémentaires « structurelles », d'autres sont soumis à un forfait annuel en jours avec des durées quotidiennes travaillées plus longues.

La durée annuelle effective intègre tous les éléments de variation individuelle du temps de travail sur l'année (heures supplémentaires conjoncturelles, modulation, congés, absences, etc.). Depuis 2003, elle tend à augmenter et s'est établie à 1 683 heures en 2011 selon les déclarations des salariés à temps complet [1].

1. *DARES Analyses*, « La durée du travail des salariés à temps complet », juillet 2013, n° 2013-047.

En comparaison internationale, la durée habituelle hebdomadaire est une mesure du temps de travail plus fiable que la durée annuelle effective. Pour les salariés à temps complet, elle est en France l'une des plus faibles dans l'Union européenne à 15 pays (39,5 contre 40,3 heures en moyenne).

Le tableau ci-dessous donne la durée du travail hebdomadaire effective en heures pour quelques pays de l'Union européenne, en 2014, pour les salariés et les non-salariés (personnes travaillant à temps complet).

	Non-salariés	Salariés
Allemagne	49,3	40,5
Belgique	54,2	39,2
Bulgarie	44,4	40,9
Espagne	48,5	40,2
France	51,3	39,0
Italie	45,5	38,7
Pays-Bas	49,2	38,9
Pologne	47,2	41,1
Portugal	49,8	41,7
Royaume-Uni	46,1	42,4
Suède	48,0	39,9
UE	**47,4**	**40,4**

Champ : population de 15 ans ou plus. *Source :* Eurostat.

L'écart entre salariés et non-salariés est de 7 heures en Europe ; il est tout particulièrement important en France (12,3 heures par semaine). Il est faible au Royaume-Uni (3,9 heures) où la durée de travail hebdomadaire pour les salariés est la plus élevée.

D. Les horaires atypiques

Les horaires particuliers se définissent par référence aux horaires normaux. Différents types doivent être distingués.

D.1. Le travail de nuit

Le travail de nuit est défini par le Code du travail : 22 heures-5 heures pour les femmes et les apprentis, 22 heures-6 heures pour les jeunes. Un accord peut prévoir une autre période de 7 heures sur une plage variant entre 22 heures et 7 heures.

En 2012, 15,4 % des salariés (21,5 % des hommes et 9,3 % des femmes) travaillent la nuit, habituellement ou occasionnellement (un million de plus qu'en 1991). Le travail de nuit est répandu dans le tertiaire : il concerne 42 % des salariés dans les entreprises privées de services. Les intérimaires, les hommes trentenaires et les femmes de moins de 30 ans travaillent plus fréquemment la nuit.

Les salariés qui travaillent la nuit ont une rémunération plus élevée à caractéristiques comparables mais des conditions de travail nettement plus difficiles que les autres salariés ; ils sont soumis à des facteurs de pénibilité physique plus nombreux, à une pression temporelle plus forte et à des tensions avec leurs collègues ou le public plus fréquentes [1].

D.2. Le travail par équipes successives

Le travail par équipes successives permet aux établissements de fonctionner plus de 35 heures par semaine. Trois grands types d'organisation existent :

• *Le travail posté discontinu (deux équipes).* L'établissement ne fonctionne ni la nuit ni le week-end. Les équipements tournent 70 heures par semaine.

• *Le travail posté semi-continu (trois équipes).* Les équipements sont utilisés jour et nuit pendant 5 jours, 105 heures (35 × 3) environ.

• *Le travail posté continu.* Les équipes se relaient aux différents postes de travail 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 afin que le processus de production ne s'interrompe pas. Le travail est généralement organisé en cinq équipes ou plus.

On parle d'*équipes successives* dès qu'une journée de travail comporte plusieurs postes assurés successivement par des travailleurs différents.

1. *DARES Analyses*, « Le travail de nuit en 2012 », août 2014, n° 2014-062.

Un poste (ou quart) est la tranche horaire de travail dont la durée (8 heures en moyenne) varie d'une entreprise à l'autre.

Les équipes successives sont *fixes* lorsque le travailleur est toujours affecté au même poste ; elles sont *alternantes* lorsque le travailleur change périodiquement de poste.

Sur le plan social, les horaires atypiques sont indispensables pour certains services (santé, sécurité, communications, hôtellerie, restauration, loisirs) ou simplement utiles (services publics, équipements collectifs et commerciaux).

Sur le plan technique, les usines fonctionnant en continu (aciéries, usines chimiques, raffineries de pétrole) exigent la présence d'équipes successives pour assurer la marche des installations, qui ne peuvent s'arrêter en dehors des périodes d'entretien.

D'autres usines fonctionnent en continu ou en semi-continu pour assurer une plus grande production et une meilleure rentabilité des investissements. Cette formule permet l'amortissement accéléré du matériel, qui est un avantage très appréciable dans les industries à évolution technologique rapide. Le passage au travail par équipes est apparu indispensable avec la réduction de la durée du travail.

D.3. Les équipes de suppléance de fin de semaine

L'entreprise peut mettre en place conventionnellement des équipes travaillant le samedi et le dimanche avec une durée maximale portée à 12 heures par jour. Ces heures sont majorées de 50 %. Avec 24 heures le week-end payées 36 heures, le salarié effectue un temps plein.

D.4. Avantages et inconvénients

Sur le plan individuel, un certain pouvoir d'aménagement de ses horaires personnels peut constituer un élément attractif dans le choix de la profession. Les inconvénients des horaires particuliers sont importants, tant sur le plan familial et individuel que sur le plan physiologique ou médical.

E. Le compte épargne temps

Une convention, un accord d'entreprise ou d'établissement peut prévoir la création d'un compte épargne temps (CET) au profit des salariés pour leur permettre, s'ils le désirent, de choisir entre l'accumulation de droits à congé rémunéré et la constitution d'une épargne en

argent. L'ensemble des conditions d'alimentation, d'utilisation et de liquidation du CET sont définis par accord collectif.

E.1. L'alimentation du CET

Le compte épargne temps peut être alimenté par :

- le report des congés payés annuels dans la limite de 10 jours par an, sans limitation de durée quant au nombre d'années pendant lequel le congé peut être reporté ;
- la conversion de tout ou partie de primes conventionnelles en jours de congé supplémentaires et par tout ou partie des primes d'intéressement ;
- une fraction de l'augmentation individuelle de salaire prévue par un accord de salaire dans les conditions fixées par l'accord collectif ;
- les jours de repos supplémentaires issus d'une réduction du temps de travail ;
- le repos compensateur qui peut remplacer tout ou partie du paiement des heures supplémentaires ;
- les jours affectés au CET au titre du report des congés payés.

Dans les conditions prévues par l'accord, l'employeur peut compléter le crédit inscrit au compte épargne temps par un abondement.

E.2. L'utilisation du CET

Le compte épargne temps est utilisé pour indemniser en tout ou partie, sur la base du salaire perçu au moment de la prise de congé, des congés normalement sans solde ; il peut s'agir notamment du congé parental d'éducation, du congé pour création d'entreprise ou du congé sabbatique, le passage à temps partiel, la formation hors temps de travail...

Le CET peut constituer une épargne et permettre le versement d'une indemnité compensatrice. La faculté de monétiser le CET et les passerelles entre CET et épargne salariale ont été élargies progressivement.

Le CET peut aussi permettre de compléter sa rémunération, racheter ses périodes d'études pour la retraite, financer les prestations de retraite mises en place par l'entreprise, alimenter un PEE, PEI ou Perco. Dans le cas du Perco, les sommes ne sont pas soumises aux cotisations sociales.

Exemple

Carrefour : avenant n° 1 du 25 mars 2013 à l'accord d'entreprise du 11 mars 2009 sur le compte épargne temps.
L'accord d'entreprise du 11 mars 2009 prévoyait la monétarisation des CET dans cinq cas : décès du conjoint, invalidité du salarié, du conjoint, surendettement, catastrophe naturelle.
« Afin de donner plus de flexibilité et de mieux satisfaire ses collaborateurs, les parties signataires ont décidé d'assouplir à titre exceptionnel pour 2013 les conditions de monétarisation.
En 2013, le CET pourra être monétarisé à la demande du salarié sans avoir à justifier d'un cas de déblocage. »

F. Les politiques d'aménagement des temps

Depuis 30 ans, les pays européens ont profondément modifié leur cadre réglementaire afin d'accroître la flexibilité et la durée d'utilisation des équipements (DUE) et de favoriser l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle.

En France, le cadre rigide de 1936 est profondément transformé. Dès 1982, avec les textes sur les heures supplémentaires, les équipes de suppléance de fin de semaine et la modulation des horaires, la recherche de la flexibilité interne est favorisée.

La réglementation sur l'aménagement du temps de travail (ATT) répond à plusieurs objectifs :

- améliorer la situation de l'emploi en facilitant la modernisation des entreprises ;
- répondre aux attentes des consommateurs avec des horaires plus larges ;
- améliorer la compétitivité des entreprises en leur permettant de rendre possibles des amplitudes d'ouverture plus grandes au public dans les services, et d'ajuster les rythmes de travail aux variations de la production et de la demande ;
- améliorer les conditions de travail des salariés en ce qui concerne la durée et l'aménagement du temps de travail ;
- faire de la négociation collective la voie normale de la fixation de ces conditions de travail ;
- répondre aux attentes des salariés de maîtrise du temps et d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

L'ATT est un terrain privilégié pour les innovations conciliant

progrès économique et progrès social. Le cadre légal et réglementaire permet, aujourd'hui, l'adoption, généralement négociée, de formules adaptées. Les salariés expriment un désir croissant de pouvoir maîtriser l'organisation de leur temps de travail et témoignent de leur capacité à prendre en compte les exigences de la compétitivité.

Il apparaît désormais indispensable que les entreprises et les organisations définissent et mettent en œuvre une politique d'ATT dynamique, adaptée, volontariste. Cette politique doit être formalisée, diffusée. Elle doit être cohérente dans ses différents volets et avec les autres politiques de personnel. Elle doit s'intégrer dans la stratégie sociale de l'entreprise, et non seulement prendre en compte les aspirations actuelles des salariés, mais aussi anticiper leur évolution. Sa réussite repose sur la qualité des négociations menées sur le terrain avec les partenaires sociaux.

IV. L'information et la communication

La communication interne prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelle et collective, profondément imbriquées et interactives. La diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. En créant une identité et des références communes, la communication favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun.

La fonction ressources humaines a joué, dès l'origine, un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication, et le DRH est souvent aujourd'hui le directeur des ressources humaines et de la communication (DRHC). Les nouvelles technologies, Internet et notamment le Web 2.0 et les réseaux sociaux ont profondément modifié les politiques et les pratiques de communication.

Les NTR (nouvelles technologies de la relation) offrent aujourd'hui de nouvelles possibilités pour développer une communication P à P (pair à pair) au service du travail coopératif, des ateliers collaboratifs, du codéveloppement et de la coconstruction du changement. Les NTR sont riches en promesses si elles sont bien maîtrisées. Il faut identifier et réduire les risques et en particulier celui de « l'infobésité » due à l'excès d'information et de messages.

A. Les outils d'information et de communication

Le développement des NTR a modifié l'approche permettant l'accès de la totalité des salariés, ou d'une partie d'entre eux, à un ensemble d'informations, en particulier dans le domaine social, et pour promouvoir l'information ascendante, avec l'ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité. C'est ainsi que les portails d'entreprise transforment la communication interne, décloisonnent les services, développent la transparence, bousculent les hiérarchies et nécessitent d'adapter l'organisation.

A.1. L'information descendante

Elle se développe à travers l'intranet, des médias écrits et les réunions.

1. *Les supports écrits (papier ou en ligne)*

Les plus fréquents sont :

• *Le livret d'accueil.* Il introduit à la vie quotidienne de l'entreprise tout en soulignant les avantages légaux et extralégaux dont bénéficie le personnel. Il précise également les grands axes de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs.

• *La plaquette de présentation de l'entreprise.* Elle s'adresse aussi au public extérieur à l'entreprise. Elle fait découvrir l'histoire, les réalisations, l'organisation et les hommes, les métiers et les produits, le projet et les valeurs.

• *Le journal d'entreprise.* Se proposant de couvrir toute la vie de la firme et des hommes qui y travaillent, le journal d'entreprise informe sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient. Il présente une grande diversité d'informations qui sont aussi bien d'ordre technique, économique et financier que d'ordre social, culturel et sportif.

• *Les publications diverses.* L'information descendante s'adresse souvent à des groupes spécifiques. Elle peut concerner certains domaines de la politique de ressources humaines : plaquette sur la politique de rémunération, document sur un nouvel accord, par exemple.

• *La diffusion du bilan social et du rapport RSE (responsabilité sociale de l'entreprise).* Certaines entreprises ont choisi de publier en ligne ces documents parfois présentés sous la forme illustrée et commentée d'un rapport social.

• *La diffusion d'un bilan social personnalisé.* Ce document contient toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise, notamment sa rémunération, ses avantages, sa formation, ses droits acquis et son patrimoine social.

Ces supports peuvent être sur papier ou numériques.

2. *Intranet*

Depuis vingt ans, intranet se développe dans les entreprises avec, dans un premier temps, une mission d'information descendante et de messagerie interne.

Progressivement, l'intranet est devenu interactif et a permis de nouvelles applications. Ainsi, des baromètres quotidiens (une question sur un sujet d'actualité) sont apparus. Des dialogues en temps réel sont mis en œuvre.

Pendant quatorze ans, le prix « Intranet d'Or » a mis en valeur des réalisations particulièrement innovantes.

Exemples

– Le Prix de l'Entreprise Collaborative 2015 a récompensé Generali pour « Cellules Créatives », un dispositif lancé début 2015 auprès de ses 7 000 collaborateurs, afin de permettre à ces derniers de participer au développement de l'entreprise de demain. Réunis en groupes de travail de 10 à 12 personnes sur la base du volontariat, les collaborateurs sont invités à réfléchir sur des projets ou sujets spécifiques en lien avec les grandes orientations de l'entreprise. Ils peuvent ainsi participer concrètement à la construction du futur de l'entreprise et contribuent, en l'expérimentant, à la transformation des modes de travail. Les salariés peuvent proposer des idées, des sujets de réflexion qu'ils déposent sur une plateforme digitale dédiée. Chacun est ensuite libre de s'inscrire depuis la plateforme pour rejoindre le groupe de travail, quel que soit son métier. Une « cellule créative » dispose de trois mois pour aboutir aux premières conclusions présentées au sponsor du projet, l'un des directeurs de l'entreprise. S'il est convaincu, la cellule créative devient cellule pilote et la faisabilité de l'idée est étudiée.

– KEOLIS est lauréat 2015 de la catégorie « Communautés et travail collaboratif » pour sa plateforme collaborative « KeoShare ». Dans le cadre de l'expansion de sa démarche de *knowledge management*, Keolis, présent dans 15 pays, a créé la plateforme collaborative « KeoShare ». Cet outil facilite la réutilisation de contenus formalisés ou d'échanges informels, et optimise la gestion des projets du groupe. « KeoShare » est devenu indispensable pour animer les filières métiers, mettre en relation des experts métiers, collaborer, capitaliser sur les savoir-faire. KeoS-

hare est organisé en communautés « Métiers » ou « Projets » dans lesquelles les utilisateurs peuvent déposer ou cocréer des documents, et échanger sur un forum. Après 11 mois d'utilisation, KeoShare atteint son objectif avec 70 communautés actives, 2 900 collaborateurs inscrits depuis 180 filiales dans 15 pays et 25 000 contenus partagés.
– ACCORHOTELS est lauréat 2015 de la catégorie « Information et communication corporate » pour son portail « AccorLive », portail collaboratif mondial du groupe, et son réseau social « AccorLounge » commun aux 180 000 collaborateurs dans 92 pays. Cette plateforme de travail, véritable « digital workplace », enregistre 2 millions de visites par mois. Elle est accessible sur tous types de terminaux qu'ils soient professionnels ou personnels. Ainsi, les équipes non informatisées (restauration, service de chambre...) restent informées de l'ensemble de l'actualité du groupe et participent à la vie de l'entreprise *via* les communautés.

En 2012, le Prix Intranet est devenu le Prix de l'entreprise collaborative parce que les outils et moyens de communication dans les organisations se sont largement diversifiés et « s'ils visaient hier avant tout à transmettre de l'information descendante, l'enjeu est aujourd'hui pour les organisations de favoriser collaboration et transversalité.

3. *L'obligation de déconnexion*

L'intensification du travail permise par la transformation numérique remet en cause, pour certains métiers dans certaines entreprises, la mesure de la charge de travail par le temps de travail et il est de la responsabilité de l'employeur d'assurer le respect de la santé et la sécurité des salariés, notamment en garantissant les temps de repos. Le rapport Mettling souligne que « savoir se déconnecter au domicile est une compétence qui se construit également à un niveau individuel (des rapports au temps, longs à construire et plutôt stables) mais qui a besoin d'être soutenue au niveau de l'entreprise (ex. chartes, actions de sensibilisation), ainsi que par des contextes collectifs favorables (ex. réciprocité entre les salariés) » et considère que le « droit à la déconnexion est donc bien une coresponsabilité du salarié et de l'employeur qui implique également un devoir de déconnexion » [1]. Dans certaines entreprises, des accords de type « Droit à la déconnexion » ont été négociés. Ils prévoient des chartes d'usage pour les outils numériques afin de réguler des flux excessifs. Certaines entreprises ont pris des mesures plus formelles :

1. Mettling (B.), « Transformation numérique et vie au travail », *Rapport*, septembre 2015.

– principe d'un droit à la déconnexion en permettant aux salariés de ne pas répondre aux sollicitations (ex. La Poste, l'APEC, Syntec) ;
– expérimentations des modules applicatifs de déconnexion (ex : Orange O'zone) ;
– dispositifs techniques rigides, par exemple en fermant les serveurs de messagerie pendant le week-end. Dans ce cas, l'entreprise porte la responsabilité de la régulation.

4. *Les réunions et conventions*

Elles permettent une adaptation de l'information et une ébauche de communication. Organisées en cascade le long de la ligne hiérarchique, elles confirment le statut du cadre et du manager de proximité dans le processus de l'information descendante, leur position de *relais*.

Il existe aussi des conventions, pouvant rassembler plusieurs centaines de personnes, où la direction générale présente elle-même les informations, parfois à l'aide de supports filmés, ou répond aux questions, préalables ou immédiates. Ces assemblées concernent soit la totalité du personnel, soit plus spécifiquement les cadres.

A.2. L'information ascendante

La remontée d'information est essentielle. Elle s'organise à travers l'observation sociale et les groupes de concertation.

1. *L'observation sociale et les baromètres d'engagement*

Les enquêtes d'opinion, les baromètres et les sondages permettent :
– de connaître en profondeur le climat social ;
– de faire apparaître l'image interne de l'entreprise ;
– de recenser et d'analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel ;
– de mesurer l'efficacité des politiques de RH.

Les baromètres sur l'engagement des salariés ont pour objectif de mesurer le niveau d'implication et d'engagement des collaborateurs. Ils sont composés de questions relatives aux différentes dimensions de l'implication et de l'engagement organisationnel, affectif, normatif et calculé. Les résultats sont analysés par famille de fonction, par tranche d'âge, par sexe, par ancienneté, etc.

2. *Les groupes de concertation*

Ils cherchent à associer les salariés à la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise. De nombreuses expériences ont

été menées dans les années 1970 : équipes de recherches d'amélioration des conditions de travail (ERACT), groupes d'innovation, groupes de cadres, groupes de progrès, commissions *ad hoc*. Les cercles de qualité se sont fortement développés dans les années 1980.

A.3. Les structures collaboratives

1. *Les systèmes d'innovation participative*

Dans les années 2000, la nécessité d'innover en permanence et de mobiliser la créativité de chaque salarié a favorisé le développement de systèmes d'innovation participative, généralement sur intranet.

Pour stimuler les suggestions, les entreprises ont raccourci les délais de traitement des idées, valorisé leurs auteurs par des signes de reconnaissance et, éventuellement, des récompenses, veillé à la mise en œuvre effective des suggestions les plus efficientes.

Innov'acteurs, né en 2002, est aujourd'hui un réseau de 80 entreprises pratiquant l'innovation participative. La performance d'un système est mesurée par quatre indicateurs :

- le taux de suggestion (nombre moyen par an et par salarié d'idée recueillies) ;
- le taux de participation (pourcentage de salariés ayant émis des idées) ;
- le taux d'application (pourcentage d'idées mises en œuvre) ;
- l'économie réalisée (pourcentage masse salariale).

Innov'Acteurs organise chaque année *les « Trophées de l'Innovation Participative »* qui valorisent l'engagement du monde de l'entreprise et du secteur public en matière d'innovation participative, et récompensent les démarches les plus inspirantes et performantes dans le domaine.

Exemples

En 2015, le jury a décerné quatre trophées à :
– ONEY pour sa démarche d'innovation collaborative, l'ensemble des processus de co-création avec les collaborateurs (coachs innovation, PostID, *creative attitude*), des processus portés par une stimulation continue (*wall of innovation*, showroom, *innovation room*...), par un management et des locaux qui encouragent l'esprit d'innovation.
– ERDF direction régionale Île-de-France Est pour sa démarche « Vos idées innovent ! » lancée fin 2014. L'objectif est de remplacer une première démarche lancée en 2009 avec la volonté de renforcer au

niveau régional la culture de l'innovation, de favoriser la collaboration, et de faciliter le passage de l'idée au déploiement de l'innovation, afin de donner un nouveau souffle à l'innovation sur l'ensemble de la région.
– AXA France pour sa démarche d'innovation participative « Innov'AXA » lancée en 2008, qui ne cesse de se remettre en question et de se perfectionner depuis 7 ans, et qui, pour franchir une étape supplémentaire, a choisi de s'enrichir fin 2014 de nouvelles méthodes d'innovation comme celle du hackathon interne, prolongeant ainsi la phase d'idéation par une phase de réalisation concrète.
– ELENGY pour sa démarche prometteuse « GD.ID » lancée en 2014, visant notamment à encourager et favoriser l'esprit d'initiative et d'innovation au sein des équipes d'une entreprise industrielle à sites Seveso. Un objectif soutenu par la plateforme dédiée, le suivi des idées émises, l'appui de la direction et le système de récompense.

2. *Les réseaux sociaux numériques d'entreprise (RSE)*

Les entreprises souhaitant développer la coopération et la transversalité d'information ainsi qu'un sentiment d'appartenance mettent en place des réseaux sociaux avec l'espoir d'être en mesure de reproduire au sein de l'entreprise certains des comportements collectifs observables dans les médias sociaux. À mesure que des résultats visibles s'affirment, les RSE se développent.

L'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise, créé en 2010 par Orange et BNP Paribas, est une véritable « think-tank » à l'ère digitale avec pour ambition de promouvoir le partage de bonnes pratiques et d'éclairer la transformation numérique des organisations. L'Observatoire organise tous les six mois des rencontres sur le digital en entreprise où des acteurs de la transformation digitale en interne sont invités à témoigner sur les problématiques de digitalisation des organisations.

3. *Les groupes de codéveloppement*

La technique du codéveloppement est particulièrement intéressante. Un groupe de codéveloppement est un groupe de personnes qui veulent améliorer leur pratique professionnelle et qui s'entraident dans ce sens, car elles croient pouvoir apprendre les unes des autres. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des situations vécues. L'une des pierres angulaires de cette méthode est la poursuite du double objectif d'apprendre et d'apprendre à apprendre.

B. La politique de communication

Pour qu'ils soient réellement opérants, les instruments employés doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique d'information et de communication, qui leur donne sens et impact. L'élaboration d'une politique adaptée implique une analyse préalable des besoins à travers un audit [1].

B.1. L'audit de la communication

On cherche ainsi à :

- cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise (histoire, perspectives d'avenir, forces et faiblesses, style de management) ;
- localiser les nœuds de tensions et les conflits éventuels (déséquilibre de la pyramide des âges, différences des statuts, etc.) ;
- répertorier les moyens d'information et de communication existants ;
- rassembler les jugements portés sur ces moyens d'information et de communication (forme, contenu, diffusion, pénétration) ;
- détecter tout ce qui peut entraver (climat social, centralisation, dispersion dans l'espace, etc.) ou faciliter la communication (confiance dans l'entreprise, initiatives en cours, etc.) ;
- faire émerger préoccupations et aspirations de la direction et des salariés, en matière d'information et de communication.

Pour établir un tel audit, les procédés ne manquent pas : sondages, enquêtes d'opinion, entretiens individuels et entretiens de groupe.

B.2. Définir les objectifs

L'audit, associé à une réflexion sur le devenir de l'entreprise, ainsi que sur les événements prévisibles pouvant à terme le perturber, permet une prise en compte d'objectifs précis tels que :

- faciliter l'autonomie des équipes de travail (décentralisation, concertation) et développer leur capacité d'innover (échanges entre experts) ;
- renforcer la cohésion d'une entreprise et entraîner l'adhésion des hommes.

B.3. Choisir les moyens

Pour atteindre ces objectifs, il faut établir une programmation rigoureuse comprenant un recensement des supports utilisables, une description des procédures ainsi que le repérage de leur opportunité à court et

1. Henriet (B.), *Audit de la communication interne*, 4e éd., Éditions d'Organisation, Paris, 1996.

à long terme. Des instruments de contrôle, prenant la forme d'enquêtes légères, permettent de mesurer périodiquement l'impact des actions et éventuellement de les réadapter.

La réussite d'une politique d'information et de communication dépend de la compétence des hommes, de leur enthousiasme et de la volonté qu'ils ont de s'engager. Le degré d'exigence des salariés impose une cohérence entre son discours et ses actes.

C. Le rôle de la hiérarchie

Le responsable hiérarchique pour assumer sa responsabilité globale en matière d'information et de communication doit tenir six rôles.

C.1. Faire descendre l'information et partager une vision

Le responsable hiérarchique, représentant la direction générale, est un relais pour faire descendre l'information et faire partager la vision de l'entreprise. C'est un rôle éminemment pédagogique.

C.2. Faire remonter l'information

La remontée de l'information répond à un double souci d'efficacité – les problèmes se rencontrant au contact des réalités, c'est là qu'ils trouvent leurs meilleures réponses – et de motivation.

Ce rôle est délicat. Il transforme aisément le responsable hiérarchique en porte-parole de son service et peut créer un conflit de rôle : il s'agit en effet d'être simultanément le représentant de l'entreprise dans son service et le représentant du service dans l'entreprise.

C.3. Faire circuler l'information

Les nouvelles technologies libèrent les flux d'information horizontaux dans l'entreprise. L'information n'est plus centralisée. Elle ne passe plus nécessairement par la ligne hiérarchique. « L'infobésité » est un risque croissant.

Trop d'informations tuent l'information. La masse de messages qui circule dans l'entreprise est d'autant plus importante que ceux-ci sont le plus souvent non traités et non ciblés.

C.4. Faire entrer l'information dans l'entreprise

Les responsables, quelles que soient leurs fonctions, ont un rôle de veille. La fonction de *veille* est d'autant plus stratégique que l'environ-

nement est changeant et incertain. Capter l'air du temps devient une responsabilité partagée de l'encadrement. Plus diversifiée, plus fine, cette mission gagne en efficacité pour peu qu'il y ait traitement, centralisation et diffusion de l'information ainsi collectée.

C.5. Représenter l'entreprise à l'extérieur

Cette fonction de représentation a été historiquement très peu déléguée, restant l'apanage du chef d'entreprise et, parfois, de son porte-parole désigné. Pourtant, dès lors que l'on rencontre une personne extérieure à son entreprise, on en devient auprès d'elle un représentant.

C.6. Participer activement aux réseaux sociaux numériques internes

Les réseaux sociaux d'entreprise jouent un rôle croissant dans la circulation de l'information et la communication. Les responsables hiérarchiques ont un rôle d'acteur et d'animateur de communautés.

C.7. De nouveaux impératifs

Pour assumer sa responsabilité en matière d'information et de communication, un responsable hiérarchique doit :

- favoriser la circulation de l'information dans son service ;
- veiller à ce que chaque membre de son service ait une bonne connaissance de l'entreprise et de sa stratégie ;
- connaître précisément la stratégie de l'entreprise et, le cas échéant, ce qui peut être dit et ce qui doit être tu ;
- connaître l'image que l'entreprise cherche à transmettre à l'extérieur ;
- transmettre à ses collègues, responsables de service, le type d'informations intéressant son propre service.

V. Le dialogue social

Les relations avec les représentants du personnel tiennent une place importante dans les préoccupations des DRH. Par délégation de la direction, ces derniers animent l'ensemble du système représentatif.

Les DRH sont les interlocuteurs des partenaires sociaux, ils préparent et participent aux négociations, ils assistent la hiérarchie pour les relations sociales, etc.

Après un rappel du système de représentation du personnel mis en

place dans l'entreprise depuis 1945, le rôle spécifique des diverses instances sera présenté.

A. Le système de représentation du personnel

A.1. Les instances

L'ordonnance du 22 février 1945 a institué le comité d'entreprise ; la loi du 16 avril 1946 a défini les attributions et le statut des délégués du personnel dans l'entreprise. La loi du 27 décembre 1968 a reconnu les délégués syndicaux. La loi du 31 janvier 2007 sur la modernisation du dialogue social organise la complémentarité entre la loi et la négociation collective.

La loi du 17 août 2015 relative au dialogue social a organisé la représentation des personnels dans les TPE, donné la possibilité aux entreprises, en accord avec les partenaires sociaux, de regrouper les instances représentatives du personnel (IRP) et rassemblé les obligations d'information et de consultation des partenaires sociaux, et les négociations obligatoires.

Des commissions spécialisées ont été également rendues obligatoires : le comité d'hygiène et de sécurité (CHS, 1947), la commission de formation (1971), la commission d'amélioration des conditions de travail (CACT, 1973), la commission logement (1976), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT, remplaçant la CACT et le CHS, 1982).

Des membres élus ou nommés par les organisations syndicales composent les différentes instances de représentation.

En 1993, la loi a permis la fusion des représentations du personnel dans les entreprises de moins de 200 salariés (DP et CE).

Tableau 4.2 - Les instances représentatives du personnel

Institutions	Représentants du personnel (élus)	Représentants des syndicats (désignés)
Comité d'entreprise (1945) Délégués du personnel (1946) Section syndicale (1968)	Membres élus Délégués du personnel	Représentants syndicaux (Assistant syndical éventuellement) Délégués syndicaux

Les syndicats disposent d'un pouvoir de présentation des candidats au premier tour des élections. Si le nombre de votants est inférieur à la moitié des électeurs inscrits, un second tour est organisé où le choix est

ouvert à d'autres candidats. L'importance numérique des représentants est liée à la taille de l'entreprise ou de l'établissement. Le nombre minimal, susceptible d'être conventionnellement augmenté, est indiqué par le tableau 4.3.

A.2. Les heures de délégation

Parmi les moyens mis à la disposition des représentants des salariés, les heures de délégation occupent une place importante. Les représentants disposent d'heures rémunérées pour l'exercice de leur mandat. Le temps passé aux réunions périodiques avec l'employeur n'est pas imputé sur ce crédit d'heures. La loi a fixé les chiffres rassemblés dans le tableau 4.4.

Tableau 4.3 - Les représentants titulaires

Effectifs	Délégués du personnel	Comité d'entreprise	Délégation unique [a]
11 à 25	1	–	–
26 à 49	2	–	–
50 à 74	2	3	3
75 à 99	3	4	4
100 à 124	4	5	5
125 à 149	5	5	6
150 à 174	5	5	7
175 à 199	6	5	8
200 à 249	6	5	–
250 à 399	7	5	–
400 à 499	7	6	–
500 à 749	8	6	–
750 à 999	9	7	–

a. La délégation unique concerne les entreprises de 50 à 199 salariés qui optent pour ce système de représentation.

Tableau 4.4 - Les heures de délégation

Membres élus du CE		20 heures/mois
Membres de la commission économique du CE		40 heures/an
Membres de la commission logement du CE		20 heures/an
Délégués du personnel	Entreprises d'au moins 50 salariés	15 heures/mois
	Entreprise de moins de 50 salariés	10 heures/mois

Délégués du personnel exerçant les fonctions économiques du CE (à partir de 50 salariés)		35 heures/mois
Représentants syndicaux au CE (uniquement si plus de 500 salariés)		20 heures/mois
Délégués syndicaux	de 50 à 150 salariés	10 heures/mois
	de 151 à 500 salariés	15 heures/mois
	plus de 500 salariés	20 heures/mois
Délégués syndicaux centraux		20 heures/mois
Sections syndicales (à répartir entre les délégués syndicaux lors de négociations)	de 500 à 1 000 salariés	10 heures/an
	plus de 1 000 salariés	15 heures/an
Délégués uniques du personnel (de 50 à 199 salariés)		20 heures/mois

Les heures de délégation sont de plein droit considérées comme temps de travail et payées à l'échéance normale. Il existe donc une présomption de bonne utilisation. La nécessité d'une information préalable de l'employeur sur les heures de départ et de retour conduit en général à l'instauration de bons de délégation, qui permettent la comptabilité des heures.

La loi a consacré la liberté de déplacement des représentants du personnel hors de l'entreprise et à l'intérieur de celle-ci. Les représentants peuvent prendre tous les contacts qui apparaissent nécessaires à l'accomplissement de leur mission, en particulier avec les salariés à leur poste de travail, à condition que ces contacts n'apportent pas de gêne importante au travail.

Le dispositif institue une complémentarité entre les différents éléments. Il permet de remplir les trois dimensions de base des relations sociales dans l'entreprise : la réclamation, l'expression collective et la négociation.

B. Les délégués du personnel et la fonction de réclamation

La fonction de réclamation est assumée par les délégués du personnel. Ils ont mission de présenter aux employeurs toute réclamation individuelle ou collective, relative aux salariés, à l'application du Code du travail et des conventions et accords applicables dans l'entreprise. Ils sont élus dans tout établissement de plus de 10 salariés pour deux ans.

L'intervention des délégués du personnel n'est pas obligatoire ; chaque salarié qui désire saisir la direction de l'entreprise d'une réclamation a le choix entre deux canaux : soit présenter lui-même ses observations à l'employeur ou à ses représentants, soit les présenter par l'intermédiaire d'un délégué du personnel.

Les délégués du personnel ont aussi pour mission de faire part à l'inspecteur du travail compétent des observations ou des plaintes concernant l'application du droit du travail dans l'entreprise.

Ils sont habilités à présenter les réclamations des salariés d'entreprises extérieures portant sur les conditions de travail et celles des travailleurs intérimaires portant sur les conditions de travail et l'égalité des rémunérations.

En dehors de la présentation des réclamations à l'employeur et de la saisie de l'inspecteur du travail, les délégués du personnel ont un rôle à jouer dans divers domaines précisés par les textes (départs en congé, repos compensateur, par exemple).

Les délégués du personnel disposent, pour exercer leur fonction, de la possibilité de rencontrer l'employeur sur leur demande et, collectivement, au moins une fois par mois. Les demandes des délégués et les réponses de l'employeur sont reportées sur un registre spécial tenu à la disposition des salariés et de l'inspecteur du travail.

Une bonne application de la réglementation par l'entreprise et le développement du sens de la responsabilité de l'encadrement permettent de réduire l'importance des réclamations.

C. Les comités d'entreprise (CE) et l'expression collective

La loi du 28 octobre 1982 a défini l'objet du comité d'entreprise comme étant « d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts ».

Le comité d'entreprise doit être constitué dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Des comités d'établissement sont créés en cas d'établissements distincts.

C.1. Les moyens

Le comité dispose de moyens pour son information, ses investigations et le plein exercice de l'ensemble de ses attributions.

1. *Les informations mises à disposition*

L'employeur doit fournir au comité :

– une information initiale sur l'entreprise ;
– des informations circonstancielles ;
– des informations permanentes ;
– la base de données économiques et sociales.

2. *Les autres moyens*

Le comité dispose de moyens propres :
– une subvention de fonctionnement distincte de la contribution patronale aux activités sociales s'élève à 0,2 % de la masse salariale. Elle permet en particulier l'appel à des experts extérieurs et la formation de ses membres en matière de gestion ;
– un expert technique pour l'étude des projets portant sur de nouvelles technologies ;
– lorsque le recours à un expert rémunéré par l'employeur lui est interdit, le comité d'entreprise peut faire appel à un expert libre. Celui-ci peut intervenir pour la préparation de l'ensemble de ses missions et est rémunéré sur le budget du comité ;
– l'assistance d'un expert-comptable pour l'examen des comptes ;
– l'institution d'une commission économique (à partir de 1 000 salariés) ;
– des commissions spécialisées (comité hygiène, sécurité et conditions de travail, commission formation, commission « égalité professionnelle ») ;
– la formation initiale des membres élus pour la première fois grâce à un stage de formation économique de cinq jours maximum.

3. *Le domaine économique et financier*

En matière économique et financière, la compétence du comité porte sur « les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et, notamment, sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail ou les conditions d'emploi et de travail du personnel » (Code du travail). Le comité doit être en particulier consulté sur :
– la politique de recherche de l'entreprise ;
– l'introduction de nouvelles technologies ;
– les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise et donc les opérations financières et juridiques qui affectent la possession et la structure du capital.

4. *La base de données économiques et sociales*

L'employeur se trouve, à certaines conditions, dans l'obligation de mettre à la disposition des représentants du personnel de l'entreprise une base de données économiques et sociales (BDES), communément appelée « base de données unique », qui rassemble les informations relatives aux grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise. Elle contribue à donner une vision claire et globale de la formation et de la répartition de la valeur créée par l'activité de l'entreprise. Sa mise en place est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés à partir du 14 juin 2015.

L'employeur a la charge de concevoir, d'élaborer, de mettre en place et de maintenir à jour la BDES, et d'en définir les modalités d'accès, de consultation et d'utilisation. Il est possible que ces modalités fassent l'objet d'un accord collectif. La base de données est tenue à la disposition des personnes habilitées à la consulter sur informatique ou papier.

La BDES sert de support de préparation à la consultation annuelle du CE sur les orientations stratégiques de l'entreprise et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages.

Pour satisfaire à son obligation, l'employeur doit faire figurer sur la BDES les informations suivantes :

- investissement social (emploi, évolution et répartition des contrats précaires, des stages et des emplois à temps partiel, formation professionnelle et conditions de travail) ;
- investissement matériel et immatériel ;
- fonds propres et endettement ;
- ensemble des éléments de la rémunération des salariés et dirigeants ;
- activités sociales et culturelles ;
- rémunération des financeurs ;
- flux financiers à destination de l'entreprise, notamment aides publiques et crédits d'impôt ;
- sous-traitance ;
- transferts commerciaux et financiers entre les entités du groupe, le cas échéant.

Les informations doivent porter sur :

- les deux années précédentes ;
- l'année en cours ;
- les trois à venir, sous forme de perspectives.

C.2. Le domaine socioprofessionnel

Le comité a des compétences larges qui s'exercent dans les domaines suivants :

- les opérations affectant l'emploi et en particulier l'évolution du volume et de la structure des effectifs passée et prévisionnelle et en matière de licenciement pour cause économique ;
- les opérations affectant les conditions de travail ;
- la qualification et les modes de rémunération. À l'occasion de son rapport annuel, l'employeur doit fournir un état sur l'évolution de la rémunération moyenne horaire et mensuelle par sexe, par catégorie et par établissement ;
- la formation professionnelle et l'apprentissage ; le comité est consulté sur le plan de formation et sa réalisation, sur l'affectation de la taxe d'apprentissage ;
- le logement des salariés.

Deux commissions obligatoires sont instituées au sein du comité :

- la commission formation-emploi (plus de 200 salariés) ;
- la commission logement (plus de 300 salariés).

Les comités d'entreprise peuvent, en effet, intervenir à plus d'un titre dans le domaine de l'emploi : ils ont la possibilité d'en débattre lorsqu'ils sont consultés, comme le prévoit la loi, sur l'emploi et l'évolution économique de l'entreprise.

C.3. Les activités sociales et culturelles

Établies dans l'entreprise au bénéfice des salariés et parfois de leur famille, elles sont soit gérées directement par le comité, soit placées sous son contrôle. Une contribution est versée chaque année par l'employeur pour les financer.

D. La présence syndicale et les négociations

La loi du 27 décembre 1968 avait marqué la reconnaissance de la présence syndicale dans l'entreprise. La loi du 28 octobre 1982 a renforcé cette présence. Les lois du 4 mai 2004 et du 20 août 2008 ont bouleversé en profondeur le schéma de la négociation collective.

La loi du 20 août 2008 portant renovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail a modifié les critères de représentativité syndicale en introduisant l'audience sur la base des élections professionnelles. Le seuil de représentativité est de 10 % au niveau de l'entreprise.

D.1. La section syndicale

Le support de la présence syndicale est la section syndicale. Chaque syndicat représentatif, qui constitue une section syndicale dans une entreprise d'au moins 50 salariés, désigne un ou plusieurs délégués.

En 2008, les règles organisant la représentation des salariés par les organisations syndicales ont fait l'objet d'une profonde refonte.

Un syndicat est représentatif s'il réunit les 7 critères suivants :

- le respect des valeurs républicaines ;
- l'indépendance ;
- la transparence financière ;
- une ancienneté d'au moins 2 ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de négociation ;
- l'influence, déterminée principalement par l'activité et l'expérience ;
- l'audience : au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections du comité d'entreprise, de la délégation unique du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel ;
- une influence caractérisée par l'activité et l'expérience ;
- les effectifs d'adhérents et de cotisations.

Les moyens de la présence syndicale sont l'affichage, la distribution de documents, la collecte des cotisations, la disposition d'un local (commun à partir de 200 salariés, propre à partir de 1 000), les réunions, les heures de délégation et la libre circulation des délégués syndicaux.

D.2. La négociation annuelle obligatoire (NAO)

La représentation syndicale assure la fonction de négociation. La loi favorise la négociation collective au niveau de l'entreprise. Elle institue une obligation de négociation annuelle. C'est une obligation de négocier mais non de conclure. Elle concerne toute entreprise où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales.

La NAO (négociation annuelle obligatoire) porte sur :

• Les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel à la demande des salariés. C'est également l'occasion d'examiner l'évolution de la situation de l'emploi dans l'entreprise.

• Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés : conditions d'accès à l'emploi, formation et promotion professionnelles, conditions de travail... La

négociation doit se dérouler sur la base d'un rapport établi par l'employeur présentant la situation par rapport à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

• Les objectifs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur les mesures permettant d'atteindre ces objectifs, à partir des éléments figurant dans le rapport de situation comparée. Cette négociation porte notamment sur les conditions d'accès à l'emploi, à la formation professionnelle et à la promotion professionnelle, les conditions de travail et d'emploi et en particulier celles des salariés à temps partiel, et l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales. Les négociations sur les salaires effectifs que l'employeur est tenu d'engager chaque année doivent également viser à définir et à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

• Si un accord collectif en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes est signé dans l'entreprise, la négociation sur ce thème a lieu ensuite tous les trois ans. S'agissant de la négociation sur les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, sa périodicité est également portée à trois ans lorsqu'un accord collectif comportant de telles mesures a été signé dans l'entreprise.

• Lorsque les salariés ne sont pas couverts par un accord instituant un dispositif d'épargne salariale, l'employeur est tenu d'engager, chaque année, une négociation sur un ou plusieurs de ces dispositifs (intéressement, participation ou plan d'épargne).

• Lorsque les salariés ne sont pas couverts par un accord de branche ou par un accord d'entreprise définissant les modalités d'un régime de prévoyance maladie, l'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur ce thème.

D.3. Négociation tous les trois ans

Les entreprises et les groupes d'entreprises qui occupent au moins 300 salariés doivent également engager, tous les trois ans, une négociation portant sur :

• Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires.

• La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), ainsi que sur les mesures d'ac-

compagnement associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience (VAE), de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. Cette négociation peut également porter sur la qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques.

La négociation peut également porter sur le contrat de génération mis en place par la loi du 1er mars 2013 ainsi que sur le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

D.4. Les négociations libres

En dehors de la négociation annuelle obligatoire, employeurs et syndicats ont toute liberté pour négocier sur des thèmes qu'ils choisissent : formation professionnelle, congés...

D.5. Les conditions de validité des accords

La validité d'un accord d'entreprise ou d'établissement est subordonnée :

- À sa signature par une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli au moins 30 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections.
- Et à l'absence d'opposition d'une ou de plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés à ces mêmes élections, quel que soit le nombre de votants.

E. Les conflits collectifs du travail

Le taux de conflictualité en France a fortement diminué depuis les années 1980. Le pilotage des relations sociales en entreprises nécessite de prévenir et gérer les conflits

E.1. Prévenir les conflits

La prévention des conflits repose sur l'organisation d'une veille sociale et d'une alarme sociale.

La veille sociale ne doit pas être un simple tableau de bord social. Selon Jean-Christophe Debande, la veille sociale se nourrit d'une grande diversité de sources d'information et les croise pour en extraire une

réelle valeur ajoutée[1]. Les tracts et autres communications syndicales, les informations informelles (échanges, réseaux...), les comptes rendus des réunions avec les représentants du personnel, l'analyse des faits marquants, les baromètres et enquêtes auprès des salariés complètent les tableaux de bord traditionnels. Les remontées des managers de proximité et des correspondants RH jouent un rôle essentiel pour capter les informations pertinentes et en faire la synthèse régulièrement.

Le dispositif d'alarme sociale a été déployé avec succès en 1996 au sein de la RATP et s'est développé depuis. Il prévoit de réunir les parties avant le déclenchement d'une grève pour discuter et ainsi instaurer un mode de régulation sociale qui réduit les risques de grève. La qualité du dialogue avec le pouvoir syndical est un élément important pour prévenir les conflits.

E.2. Confédérations syndicales et pouvoir syndical

Lors des élections des CE, les scores des syndicats (centrales syndicales et « autres syndicats ») sont d'autant plus élevés que la taille des établissements est grande. À l'inverse, les non-syndiqués, présents seulement au deuxième tour des élections lorsqu'il y a eu carence de candidature syndicale au premier tour, recueillent près des deux tiers des suffrages dans les établissements de moins de 200 salariés où les syndicats sont faiblement implantés.

En 2012, 5 456 527 salariés se sont exprimés au niveau national en faveur des organisations syndicales de leur choix. Les cinq confédérations restent représentatives : CGT (26,77 %), CFDT (26,00 %), CGT-FO (15,94 %), CFE-CGC (9,43 %), CFTC (9,30 %).

« Un grand pas sera franchi dans la compréhension du militant syndical lorsque l'on intégrera que celui-ci ne dispose d'aucun pouvoir réel. Il a en revanche des droits accordés par le législateur, justement pour compenser cette absence de pouvoir ; le droit à des heures de délégation, le droit d'être reçu, une fois par an, par la Direction pour discuter. Mais à quoi cela lui sert-il s'il n'a pas la possibilité d'être écouté, suivi par les salariés ? Prenons l'exemple d'un conflit suivi d'une négociation. Le syndicat, contrairement à l'expression courante, n'a pas le pouvoir de « déclencher un mouvement », ni surtout de l'arrêter. Il ne peut que s'efforcer de convaincre d'arrêter le travail ou de le reprendre. Son seul pouvoir dépend de sa capacité à convaincre les salariés pour

1. Debande (J.-C.), *Piloter les relations sociales en entreprise*, Vuibert, 2016.

« transformer des malaises individuels en revendications collectives », et ainsi être en mesure de faire pression sur la Direction. N'oublions pas qu'en France le droit de grève est un droit individuel qui s'exerce indépendamment des syndicats. Ni la loi, ni la jurisprudence n'accordent à ceux-ci le moindre monopole dans l'utilisation de cette arme de lutte [1]. »

Cette pratique n'est pas celle d'autres pays de l'Union européenne. En Allemagne, seul le syndicat peut déclencher la grève, sinon elle est illégale et donc entraîne des pénalisations pour les grévistes. Sa signature entraîne nécessairement la reprise du travail. De même, la direction ne peut ni procéder à un plan social ni licencier ou muter un salarié sans l'accord du comité d'entreprise. Ce réel pouvoir du syndicalisme allemand dispense d'une « gesticulation verbale » à la française. Le gestionnaire RH en France saura donc faire la part des choses entre la violence du discours, en fait destiné à la base, et la possibilité de faire progresser des dossiers.

E.3. Les conflits collectifs en France

Les journées de grève (mesurées en journées individuelles non travaillées – JINT) résultant de conflits généralisés ou localisés ont évolué pour les 16 millions de salariés en France.

Dans les années 1970 on enregistrait de 2 à 4 millions de JINT. Dans les années 1980-1984 la moyenne annuelle était de 1,6 million. Elle passe à 1 million en 1985-1989, 580 000 en 1990-1994. Après une année 1995 exceptionnelle, la moyenne 1996-2005 s'établit à 300 000. En 2013, 1,2 % des entreprises de plus de 10 salariés ont connu une grève [2]. La proportion est de 29 % de grève en débrayage dans les entreprises de plus de 500 salariés en 2013. Le nombre de JINT se situe à 79 pour 1 000 salariés. Ce taux varie de 8 (construction) à 36 (services) pour atteindre 96 (industrie) et même 407 (transport). Les rémunérations sont le premier thème de revendication devant l'emploi, les conditions et le temps de travail. Le taux de participation est de 25 % en moyenne.

La conflictualité collective au sein des entreprises peut se manifester sous d'autres formes que la grève (rassemblement, manifestation, pétition, occupation, boycott...), de façon alternative ou complémentaire à celle-ci. Ces autres modes d'action peuvent être privilégiés car considé-

1. Millot (M.) et Roulleau (J.-P.), « Connaître les logiques et modes d'action des syndicalistes », in *Tous DRH*, 4e éd., Éditions d'Organisation, 2012.

2. *DARES Analyses*, décembre 2015, n° 093.

rés par les salariés comme moins contraignants et pénalisants que la grève, ou venir appuyer un arrêt de travail (de sorte à mobiliser davantage les salariés ou à sensibiliser l'opinion publique par exemple). 1,4 % des entreprises déclarent avoir connu au moins une forme de mobilisation collective différente de la grève en 2013 : 1,1 % au moins un rassemblement et/ou une manifestation et 1,0 % au moins une pétition.

F. Les accords d'entreprise

La négociation d'entreprise s'inscrit dans le cadre de la politique sociale de l'entreprise, éventuellement définie de façon négociée.

La négociation d'entreprise progresse depuis 1982 (4 900 accords en 1985, 6 500 en 1992, 9 200 en 1996, 11 800 en 1997, 13 300 en 1998, 30 900 en 1999). Dans les années 2000, plus de 24 900 accords ont été conclus et déposés. En 2013, 54 600 accords ont été signés dont 81 % par les délégués syndicaux [1].

Les accords se développent dans les entreprises de moins de 50 salariés. En 2013, 7,9 % des entreprises de 10 à 49 salariés ont négocié.

La négociation d'entreprise couvre, en 2013, 62,6 % des salariés (97,6 % dans les entreprises de plus de 500 salariés).

S'agissant des thèmes, les bilans 1999 à 2004 avaient montré le déplacement de la négociation des thèmes salariaux vers des thèmes non salariaux. Après 2004, le thème des salaires prend plus d'ampleur (29,6 % en 2004, 37 % en 2006, 61 % en 2009 et 66 % en 2013). Les thèmes de l'épargne salariale et de la prévoyance progressent (78 % en 2013).

En 2013, les accords sur l'égalité professionnelle représentent 57,5 % des accords.

G. Les accords de branche

Au 31 décembre 2011, 720 conventions collectives de branche (hors branches agricoles), regroupées en 496 conventions collectives agrégées, couvrent 15,4 millions de salariés. Leur taille est très variable puisque 13 % des conventions agrégées concentrent 73 % de l'emploi salarié total des branches.

L'activité conventionnelle de branche s'était établie entre 2009 et 2012 à un niveau très élevé, avec plus de 1 300 accords conclus chaque année. Le nombre d'accords de branche a fortement chuté en 2013 et

1. *DARES Analyses*, « Négociation collective en 2013 », décembre 2015, n° 094.

2014 avec 951 accords. Les principaux thèmes abordés sont les salaires (386), la retraite complémentaire et la prévoyance (193), la formation professionnelle et l'apprentissage (187).

VI. La responsabilité sociétale et le développement durable

Ces dernières années sont apparus des directions des ressources humaines et de la responsabilité sociétale ou encore des DRHDD (directeurs des ressources humaines et du développement durable). Ce choix d'appellation n'est pas neutre et traduit une double préoccupation : l'importance accordée à la responsabilité sociétale et au développement durable comme composante nouvelle de la stratégie RH, et le fait que la stratégie RH doit considérer comme également prioritaires les trois dimensions de la responsabilité sociétale : l'économique, le social et l'environnemental.

A. La responsabilité sociétale

La responsabilité sociétale des entreprises est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La RS désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. L'entreprise, dans le cadre d'une démarche volontaire, doit prendre des décisions qui vont dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par la société dans laquelle elle opère.

B. Le rôle des DRH

La DRH apparaît comme un acteur majeur dans le cadre de l'implantation des programmes RS/DD développés dans les entreprises et les organisations. C'est un acteur qui, tout en intervenant dans la transformation des comportements et des pratiques au sein de l'entreprise, tend à se transformer lui-même, tant au niveau de ses missions que de son instrumentation de gestion. L'instauration en 2002 de la loi NRE qui, dans son article 116, stipule l'obligation pour les entreprises cotées de publier un rapport RSE/DD annuel a favorisé l'implication des DRH pour répondre au besoin d'outils de pilotage et d'indicateurs permettant une communication interne et externe fiable et pertinente. Les parties prenantes attendent de l'entreprise qu'elle rende compte avec des

données chiffrées, des efforts réalisés et des résultats obtenus. Pour y répondre, le système d'information des ressources humaines (SIRH) et les documents obligatoires que doit produire l'entreprise – le rapport sur l'égalité professionnelle hommes/femmes (loi du 22 décembre 1972 complétée par celle du 23 février 2006) et le bilan social (loi de juillet 1977) – sont largement mis à contribution.

C. La norme ISO 26000

La norme ISO 26000 apporte un cadre de référence pour la responsabilité sociétale. Elle considère que les deux premiers principes de base de la responsabilité sociétale sont la « responsabilité de rendre compte » et la « transparence » et propose sept thématiques centrales en matière de RSE dont certaines relèvent du champ traditionnel des RH : les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'engagement sociétal voire la gouvernance de l'entreprise. Cette normalisation en matière de RSE implique des progrès en matière d'indicateurs sociaux et environnementaux et, compte tenu de la convergence des préoccupations avec le domaine RH, les entreprises puisent dans leur SIRH et, en particulier, dans leur bilan social.

Il apparaît de plus en plus que tout ce qui concerne les hommes dans l'entreprise s'inscrit également dans le champ de la RS, tant au niveau national qu'international. Ainsi, la loi sur la RS/DD adoptée au Québec en 2006 définit seize thèmes parmi lesquels certains concernent plus directement la fonction RH des entreprises : « santé et qualité de vie », « équité et solidarités sociales », « participation et engagement », « accès au savoir ». La fonction RH, gestionnaire des ressources humaines, se trouve au cœur de la transformation RS/DD de l'entreprise qui ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés de l'entreprise et l'activation de tous les leviers de GRH.

D. Fonction RH (FRH) et transformation RSE

La fonction RH est concernée par les trois dimensions de la responsabilité sociétale.

D.1. La FRH et la responsabilité sociale

Les entreprises affichent, en matière de responsabilité sociale, des objectifs en particulier dans trois domaines RH :

1) celui de la GPEC – gestion prévisionnelle des emplois et des

compétences – (qualité des emplois offerts en termes de statut et de qualification ; développement des compétences et de l'employabilité des salariés) ;

2) celui des conditions et de l'organisation du travail (qualité de la vie au travail et management de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail) ;

3) celui enfin de la rémunération (équitable) et du partage (responsable) des profits.

Les entreprises en retard en matière d'employabilité, d'équité, de diversité et de bien-être au travail prennent donc des risques élevés dans un contexte économique complexe.

D.2. La FRH et la responsabilité environnementale

La fonction RH dispose de nombreux leviers permettant de développer des comportements environnementaux vertueux à chaque niveau de l'organisation. Les cinq leviers principaux sont :

- la *formation* en réalisant des modules spécifiques ou en intégrant la dimension « responsabilité environnementale » dans les programmes existants de formation des managers et des dirigeants ;
- la *communication* au travers de campagnes de sensibilisation aux écogestes et comportements vertueux. Ainsi, en matière de covoiturage, les actions ont permis de porter le nombre d'utilisateurs à 3 millions en 2011 ;
- l'*évaluation* au travers des grilles d'évaluation, en veillant à ce que les comportements responsables des salariés en matière environnementale soient pris en compte ;
- la *rémunération* par le choix des critères de détermination des rémunérations variables, qu'elles soient individuelles (bonus) ou collectives (intéressement) ;
- la *négociation collective* avec les partenaires sociaux au travers de la signature d'accords portant spécifiquement sur la responsabilité environnementale de l'entreprise ou au travers d'accords plus larges (accord d'intéressement par exemple) intégrant explicitement la dimension environnementale.

Le contrôle de gestion sociale (CGS), en intégrant toutes les dimensions du développement durable par le choix d'indicateurs appropriés, devient plus exhaustif et permet d'inculquer des valeurs environnementales dans l'organisation.

D.3. La FRH et la responsabilité sociétale

L'action de la FRH en matière de responsabilité sociétale s'exerce au travers de deux leviers : la mobilisation des salariés sur des causes sociétales ; l'ancrage de l'entreprise dans les territoires.

1. *L'engagement des salariés*

Les salariés s'engagent principalement dans cinq domaines : l'humanitaire (catastrophes naturelles, PED) ; l'action citoyenne (insertion des jeunes, exclusion des handicapés, protection de l'enfance) ; l'artistique et le culturel (rénovation du patrimoine) ; l'action environnementale (éco-gestes) ; le développement économique (création de micro-entreprises, notamment dans des pays en développement). Cet engagement suppose des dispositifs RH appropriés. Il s'agit soit de dispositifs légaux existants mais peu connus des salariés et peu utilisés dans l'entreprise, que les DRH actualisent à cette occasion, soit de dispositifs nouveaux imaginés par les DRH et faisant l'objet d'un accord d'entreprise spécifique. Les dispositifs RH les plus mobilisés par la fonction RH sont :

- le *mécénat de compétences* : il permet à une entreprise mécène de mettre à disposition d'un organisme d'intérêt général qui en fait la demande les compétences d'un ou de plusieurs de ses salariés volontaires durant leur temps de travail. Ainsi, par exemple, des salariés de VEOLIA, dans le cadre d'un mécénat de compétences « VEOLIA force », parrainent des initiatives locales en apportant leur savoir-faire aux populations en situations d'urgence ;
- le *congé solidaire international* : régi par la loi du 4 février 1995, il permet aux salariés de participer à une mission en dehors de la France, d'une durée maximale de six mois, pour le compte d'une association à objet humanitaire ou d'une organisation internationale ;
- le *congé solidaire* : il permet à des salariés de participer à des missions de courtes durées. Ainsi, en 2008, 283 salariés de SFR s'engagent dans un programme de solidarité, en ayant recours à la formule du congé solidaire ;
- le *forfait temps citoyenneté* : il est assimilé à du temps de travail effectif, le salarié bénéficiant d'autorisations d'absences rémunérées. Suez a signé un accord d'entreprise sur le « forfait temps citoyenneté » ;
- le *bénévolat* : certains salariés s'engagent volontairement et bénévolement durant leurs congés dans des projets développés en partenariat avec l'entreprise. Ainsi, les salariés d'ALCATEL-LUCENT

travaillent pendant un mois sur des projets collectifs sur des thèmes qu'ils ont choisis ;

– le *don* : des salariés font le don d'une partie de leur salaire à des ONG de leur choix *via* leur entreprise. Ainsi, 450 collaborateurs de FRANCE TÉLÉCOM-ORANGE ont versé en 2008 une partie de leur salaire à l'ONG SENSE qui agit en faveur de personnes ayant un handicap visuel ou auditif. Certaines entreprises lient leurs actions de mécénat à la bonne conduite des salariés.

2. *Les actions solidaires*

Quelques exemples illustrent la diversité des actions :

• SHL organise une fois par an, depuis 2013, des journées solidaires qui consistent à participer à la vie d'une association.

• EDENRED propose, depuis 2011, à cinq de ses collaborateurs de profiter de leurs vacances d'été pour effectuer des missions en Asie, en Afrique (Madagascar, etc.) avec l'ONG PLANÈTE URGENCE.

• PHILIPS a développé en 2013 un programme de mécénat de compétences proposant aux collaborateurs du groupe de mettre leurs compétences professionnelles à la disposition d'associations pendant leur temps de travail, à raison de quatre jours par an.

3. *L'ancrage territorial des entreprises*

La fonction RH contribue, au travers de ses activités, à la responsabilité que l'entreprise entend exercer à l'égard des territoires dans lesquels elle opère. La GPEC tend de plus en plus à évoluer vers une GPTEC (gestion prévisionnelle territoriale des emplois et compétences). La volonté de l'entreprise de contribuer à la vitalité du territoire dans une logique de RS prend plusieurs formes. Ainsi THALES, en signant des chartes de partenariat avec l'État et les collectivités territoriales, vise à maintenir l'emploi dans les territoires d'implantation de THALES, SANOFI au travers de son programme ALDEE (actions locales de développement économique et d'échanges), entend être un acteur actif dans la pérennité des emplois locaux ; Danone poursuit depuis 1992 le programme ITEL (implication territoriale dans l'économie locale) dont les objectifs sont liés à la préservation de l'emploi local.

La FRH apparaît comme un acteur majeur de la conception et de la mise en œuvre des politiques de responsabilité sociétale dans les organisations.

D.4. L'impact de la RSE sur les pratiques RH

La fonction RH dispose de nombreux leviers permettant de développer les comportements sociétaux vertueux à chaque niveau de l'organisation. Les cinq leviers principaux sont :

- la formation en réalisant des modules spécifiques ou en intégrant la dimension « responsabilité sociétale » dans les programmes existants de formations des managers et des dirigeants ;
- la communication au travers de campagnes de sensibilisation aux comportements socialement responsables. Ainsi, en matière de covoiturage, les actions ont permis de faire progresser le nombre d'utilisateurs ;
- l'évaluation au travers des grilles d'évaluation, en veillant à ce que les comportements responsables des salariés soient pris en compte ;
- la rémunération par le choix des critères de détermination des rémunérations variables, qu'elles soient individuelles (bonus) ou collectives (intéressement). Par exemple, au sein du CRÉDIT AGRICOLE, les objectifs de nature extra-financière pèsent à hauteur de 30 % de la rémunération variable des principaux managers ;
- la négociation collective au travers de la signature d'accords portant spécifiquement sur la responsabilité sociétale de l'entreprise ou au travers d'accords plus larges (accord d'intéressement, par exemple) intégrant explicitement la dimension sociétale.

E. Le reporting sociétal

L'instauration en 2002 de la loi NRE stipulant l'obligation pour les entreprises cotées de publier un rapport RSE/DD annuel a favorisé l'implication des DRH pour répondre au besoin d'outils de pilotage et d'indicateurs permettant une communication interne et externe fiable et pertinente. Les parties prenantes attendent de l'entreprise qu'elle rende compte, avec des données chiffrées, des efforts réalisés et des résultats obtenus. Pour y répondre, le système d'information des ressources humaines (SIRH) et les documents obligatoires que doit produire l'entreprise – le Rapport sur l'égalité professionnelle hommes/femmes (loi du 22 décembre 1972 complétée par celle du 23 février 2006) et le bilan social (loi de juillet 1977) – sont largement mis à contribution.

Le décret du 24 avril 2012 a précisé les informations que le rapport du conseil d'administration ou du directoire de la société doit comporter en matière sociale, sociétale et environnementale.

VII. La conduite du changement et des transformations

La fonction RH (FRH) doit suivre les pressions et demandes de changement internes et externes, car si les changements de l'organisation ne précèdent pas les attentes des clients et des parties prenantes, l'entreprise cesse d'être compétitive.

Les modèles de conduite du changement ont évolué depuis un demi-siècle pour réussir la transformation des organisations dans le contexte de l'actuelle révolution digitale. Les enjeux humains de ce changement digital sont considérables. Pour devenir « champion du changement », la FRH doit dépasser les approches traditionnelles de la conduite du changement et adopter l'approche expérientielle reposant sur les acteurs concernés, managers et salariés. La fonction RH en favorisant la co-construction du changement permet de le conduire et de le réussir.

A. Les modèles de conduite du changement (CdC)

L'approche de la CdC s'est profondément transformée depuis son apparition dans les années 1960.

A.1. Le modèle de Kotter

Kotter a proposé un modèle en 8 étapes à mettre en place pour réussir durablement le changement au sein d'une entreprise, dans *Leading Change* (1996) :

1. Créer un sentiment d'urgence. Chacun doit être convaincu de la nécessité et de l'urgence de changer. Il s'agit d'amorcer le processus de motivation des acteurs pour le changement. Cette première phase conditionne la réussite des 7 autres.

2. Créer une équipe de pilotage constituée de leaders du changement. Il est impératif de trouver dans l'organisation les personnes qui ont de l'influence en raison de leur statut, de leur position, de leur expertise ou de leur charisme, et de les intégrer au groupe pilote. La première mission de ce groupe sera de maintenir le sentiment d'urgence et d'imposer la nécessité du changement.

3. Développer une vision et une stratégie. Cette phase permet de clarifier la vision pour que chaque acteur comprenne bien ce qu'il a à faire et pourquoi il doit le faire. Une fois la vision établie et la stratégie définie, le groupe pilote les communiquera.

4. Communiquer la vision du changement. Il est primordial de communiquer en permanence sur la vision. Toutes les actions menées doivent être rattachées à la vision.

5. Responsabiliser les salariés. Mettre en œuvre la vision en s'appuyant sur la responsabilisation des différents acteurs. Ils deviennent ainsi des relais efficaces pour diffuser la démarche de changement dans toute l'entreprise. Cette responsabilisation des acteurs doit être entretenue en mettant en cohérence les pratiques avec la vision.

6. Générer des victoires rapides. Des succès rapides permettent d'entretenir la dynamique générée par les phases précédentes. Encourager les plus motivés et décourager les plus réfractaires au changement sont les deux principaux objectifs à atteindre. L'obtention de succès rapides est conditionnée à des objectifs réalisables à court terme.

7. Consolider les gains et produire plus de changements. Les succès rapides sont utilisés comme levier. Chaque succès doit être l'occasion d'une analyse pour faire apparaître ce qui a parfaitement fonctionné, mais aussi ce qui peut être amélioré. C'est le moyen d'implanter progressivement l'amélioration continue en fixant de nouveaux objectifs.

8. Ancrer les nouvelles mesures dans la culture d'entreprise. Le changement se met progressivement en place à partir des résultats obtenus. Ces résultats valident le changement prévu et l'intègrent dans la mise en œuvre des différents processus et dans la culture de l'entreprise. Ce qui « était » du changement devient la nouvelle norme.

Cette démarche instrumentale de la CdC ne répond pas au besoin expérientiel des salariés d'une part et de l'exigence croissante d'agilité d'autre part.

A.2. Le modèle de changement agile

En réponse aux exigences d'agilité, de collaboratif, d'expérientiel dans un contexte digital, David Autissier a proposé un nouveau modèle de gestion du changement, appelé « *Changement agile* », pour signifier la conduite du changement en mode agile. Le modèle est en trois phases : « Définir », « Expérimenter » et « Ancrer ».

1. « Définir ». Il s'agit de créer une intelligibilité du changement pour l'ensemble des parties prenantes afin que ces dernières prennent conscience du rôle qu'elles auront à jouer. Le diagnostic consiste à identifier les changements, les acteurs concernés, la culture et les irritants.

2. « Expérimenter ». Cette phase est composée d'un cycle d'ateliers et d'un cycle de pilotage. Le cycle d'ateliers comprend des ateliers participatifs, des expériences et des moments pédagogiques. Le cycle de pilotage permet de mesurer la réalisation du changement par des enquêtes. Le baromètre ICAP mesure les taux d'Information, de Compréhension, d'Adhésion et de Participation.

3. « Ancrer ». Il s'agit de suivre l'ensemble des projets au service de la transformation globale de l'entreprise. Ce suivi peut être réalisé par une entité dédiée telle qu'une cellule interne de pilotage de la transformation.

Le changement agile permet de relever deux enjeux très actuels : l'enjeu du collaboratif et l'enjeu du digital.

B. Les enjeux humains du changement

Tout projet de changement a des impacts importants pour l'ensemble des salariés, directement ou indirectement concernés. Ces impacts doivent être anticipés afin de limiter les résistances au changement et les risques psychosociaux.

B.1. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements

Les impacts humains et sociaux des projets de changement sont souvent insuffisamment pris en compte dans le processus de décision. Les changements, même minutieusement étudiés, sont souvent mis en œuvre brutalement par sous-estimation des impacts. Il est nécessaire de faire précéder toute démarche de changement majeur d'une étude d'impact humain, c'est-à-dire d'une analyse des conséquences humaines sur les salariés, y compris les risques psychosociaux et les besoins de compétences, en associant l'ensemble des acteurs concernés. Cette anticipation permet de prévenir les résistances au changement.

B.2. Les résistances au changement

Quelle que soit la nature des changements, leur introduction dans une organisation peut entraîner des résistances. Les résistances sont la manifestation d'une réticence à modifier ses comportements. Les manifestations de résistance sont individuelles ou collectives, actives (actions de s'opposer activement par une action contraire : refus des nouvelles normes, des modifications d'horaires, de nouveaux modes de travail, des

changements de poste, de changement de lieu de travail, critiques, plaintes et même sabotage) ou passives (manifestations d'opposition moins directes : statu quo, lenteur, rumeurs et ralentissement).

On peut observer cinq phases :

- Le refus de comprendre.
- La résistance sous plusieurs formes. L'inertie lorsque la personne remet le changement à plus tard ; l'argumentation lorsqu'elle discute le bien-fondé du changement ; la révolte qui peut se manifester par un excès de zèle, pour prouver que le changement ne fonctionne pas.
- La décompensation lorsque la personne comprend que sa résistance est vaine. Elle peut se traduire par de l'absentéisme et de la démotivation.
- La résignation lorsque la personne accepte le changement, contrainte et forcée.
- L'intégration lorsque le salarié ne se focalise plus sur les inconvénients du changement mais en découvre les avantages.

Lors d'un projet de changement, chacun des salariés concernés traverse ces phases à un rythme différent. Le manager doit suivre et accompagner chacun et veiller à réduire les risques psychosociaux. Développer la confiance organisationnelle est essentiel pour réussir les changements.

B.3. Risques psychosociaux des changements

Les changements organisationnels sont souvent générateurs de risques psychosociaux (RPS) : stress, tensions relationnelles générant du mal-être, anxiété... Ces RPS sont liés aux nouvelles exigences du travail (quantité de travail, pression, complexité, difficulté de conciliation entre le travail et le hors-travail) et s'atténue dans le temps. Si les changements organisationnels sont fréquents, les RPS augmentent, par effet cumulatif, et les salariés expriment une saturation face aux changements.

Les RPS sont élevés lorsque les habitudes et les méthodes de travail sont impactées. Ces changements nécessitent particulièrement d'être accompagnés. La communication d'accompagnement du changement joue un rôle essentiel pour préserver la confiance, prévenir les bruits de couloir, rassurer et éviter les interprétations négatives. Elle repose sur la direction relayée par les managers.

C. Le DRH, champion du changement

Les RH, longtemps peu impliqués dans les approches traditionnelles de la conduite des changements, ont un rôle déterminant dans la démarche expérientielle du changement agile. Pour devenir « champion du changement », la FRH doit dépasser les approches traditionnelles de la conduite du changement pour adopter l'approche expérientielle. La conduite du changement (CdC) dans les entreprises a longtemps été largement externalisée, confiée à des consultants externes. Les organisations prennent conscience de l'intérêt de l'internaliser, de créer des structures internes, d'élaborer des démarches et d'acquérir ou de fabriquer des boîtes à outils plus ou moins sophistiqués.

La fonction RH est directement concernée par cette internalisation de la CdC. Elle travaille à la construction des référentiels de compétences de la CdC. Elle développe des actions de formation à la CdC pour les responsables, les managers. Le DRH, promoteur de réseaux apprenants, doit impliquer un grand nombre de salariés pour réussir des changements rentables avec des sauts de performance. La construction du changement avec les salariés permet de passer de changements de niveau 1 (changement de contexte, de façon de faire, de compétences) aux changements de niveau 2 (changement d'identité, de culture). Ainsi, l'entreprise devient agile et répond au besoin d'innovation permanente.

Construire une entreprise agile et innovante en développant des comportements agiles et innovants chez les salariés, à tous les niveaux de l'organisation, est un défi pour les DRH. Connaître les déterminants des comportements innovateurs conditionne la mise en place de pratiques les favorisant afin d'améliorer l'efficacité et la compétitivité des organisations. Ces comportements de citoyenneté organisationnelle résultent d'une réciprocité dans la relation avec l'employeur et le respect des valeurs de chacun.

Chapitre 5

La fonction ressources humaines

La qualité du management des ressources humaines (MRH) dépend pour une large part des choix organisationnels de la fonction. La fonction RH s'est profondément transformée dans les années récentes (I).

La digitalisation et la mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) adapté (II) et l'adoption de structures opérationnelles pertinentes (III) doivent permettre à la fonction de jouer pleinement son rôle.

I. La fonction ressources humaines (FRH)

Au début des années 1980, la fonction personnel s'est transformée en fonction ressources humaines. Ce changement d'appellation a été interprété comme un changement de perspective. La conception traditionnelle du personnel, perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser, est remplacée par la conception d'un capital humain dont il faut optimiser l'utilisation.

Les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme ayant des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir. Pour une majorité de personnes occupant la fonction RH, parler de RH ne revient pas à considérer que les hommes *sont* des ressources, mais qu'ils *ont* des ressources. Ainsi la mission du DRH consiste-t-elle à développer et à mobiliser ces ressources.

A. Le développement de la fonction

Ce développement a connu plusieurs étapes.

A.1. 1830-1990

J. Fombonne, dans son remarquable historique de la fonction personnel, propose une chronologie détaillée [1] qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction :

- les prémices (1850 à 1916) ;
- l'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935) ;
- la fonction s'organise et devient plus politique (1936 à 1940) ;
- assistance et œuvres sociales (1940 à 1946) ;
- une fonction en plein essor (1947 à 1960) ;
- l'âge adulte (1961 à 1970) ;
- les managers (1970 à 1980) ;
- vers le management stratégique des ressources humaines (années 1980).

A.2. 1990 à aujourd'hui

Dans les vingt-cinq dernières années, on peut distinguer, en s'appuyant sur les enquêtes réalisées, quatre étapes avec deux périodes de crise :

- le DRH de crise (1990-1995) ;
- le DRH partenaire d'affaires et créateur de valeur (1996-2007) ;
- le DRH de crise (2008-2013) ;
- le DRH garant du contrat social et champion du changement (depuis 2014).

Pendant une longue période, la fonction avait tendance à gérer le quantitatif et rencontrait, en particulier, les problèmes de réduction des effectifs et de maîtrise de la masse salariale. En même temps, elle avait le souci accru de passer à une gestion qualitative des ressources humaines pour prendre en compte les attentes nouvelles des salariés.

La prise en compte du qualitatif se traduit, en particulier, par l'importance attachée à la personnalisation des pratiques de GRH, à l'individualisation des actions, au suivi des potentiels et à la sauvegarde des compétences. La gestion des compétences et l'importance accordée au développement des talents marquent la période actuelle.

1. Fombonne (J.), *Personnel et DRH : l'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Vuibert, Paris, 2001.

En période de crise, l'existence de la fonction RH comme grande fonction stratégique est remise en cause. Les « coupeurs de coûts » occupent le devant de la scène managériale. La Bourse récompense les adeptes des suppressions d'emplois. Le « rapetissage » *(downsizing)* dans un contexte de reconfigurations *(reengineering)* permet la croissance des profits. Le DRH est invité à assumer les conséquences de choix stratégiques auxquels il participe peu. Dans les années 1990, les plans sociaux succèdent aux plans sociaux. Les licenciements économiques atteignent en 1993 le chiffre record de 600 000. Et les DRH sont confrontés au « syndrome du survivant » qui concerne deux salariés sur trois : ceux qui travaillent dans une entreprise dont la taille a diminué récemment.

Les DRH ont subi de plein fouet la primauté du « court-termisme » avec ses mécanismes destructeurs d'emplois.

Dans les années 2000, les DRH se sont affirmé comme acteurs stratégiques de premier plan. Ils ont souvent su convaincre des directions générales encore frileuses d'adopter une approche *human assets* (capital humain). En revalorisant la contribution des hommes à la création de la valeur et de la richesse à long terme, ils ont contribué à la création d'emplois.

« Champions des ressources humaines », ils en font un levier majeur de la mise en œuvre d'une stratégie offensive. Le DRH devient le « Directeur du développement humain et social ». Il veille au développement du capital humain et au respect de la RSE.

À partir de 2008, la crise a posé de nouveaux défis à la FRH qui doit démontrer sa capacité à préserver le capital humain dans les difficultés et à renouveler le contrat social entre l'entreprise et ses salariés dans une perspective de développement durable. Le DRH partenaire d'affaires devient « Business and Human Partner ».

Dans les années 2015, la révolution numérique a nécessité la transformation de la FRH pour réussir la digitalisation et maintenir la compétitivité et la viabilité de l'organisation. Les DRH deviennent DRHT (directeurs des ressources humaines et de la transformation).

A.3. La fonction RH demain

Yves Reale souligne que la transformation de la FRH repose sur quelques convictions [1] :

– le management des RH est une responsabilité partagée entre les

1. Réale (Y.), *Transformer la fonction RH*, Dunod, 2013.

professionnels de la fonction, les managers opérationnels, la direction générale et les collaborateurs eux-mêmes ;
- la direction générale doit assurer une gouvernance de la FRH et elle a besoin d'outils d'audit et de tableaux de bord pour évaluer le niveau de contribution de la fonction et la piloter ;
- les professionnels de la FRH doivent devenir les animateurs d'une GRH qui contribue au déploiement de la stratégie et qui crée de la valeur pour les collaborateurs ;
- les outils et méthodes RH doivent être conçus pour servir leurs utilisateurs et non la FRH.

1. *À quoi ressemblera la fonction de RH demain ?*

Un ouvrage collectif publié en 2014 rassemblant les visions de quatorze professeurs de GRH, vingt et un DRH et treize experts propose des scénarios prospectifs et des solutions appropriées [1].

Le DRH apparaît comme le garant :
- des changements et de la manière dont ils sont conduits ;
- des motivations, gages de la performance ;
- de la gouvernance humaine dans l'entreprise avec des champs élargis et avec les parties prenantes.

2. *Nouveaux champs d'action, nouvelles compétences*

Pour répondre aux défis de demain, les RH doivent élargir leur périmètre d'action et développer leurs talents dans cinq champs d'action :
- Devenir **champion de la RSE**. Le DRH doit développer ses compétences pour implanter des programmes de responsabilité sociétale. Il doit renouveler les pratiques RH pour développer les comportements sociaux, environnementaux et sociétaux vertueux à chaque niveau de l'organisation.
- Devenir **champion du « bien-être au travail »**. Il doit acquérir des compétences dans le champ du bien-être, de la sécurité, de la santé et de la qualité de vie au travail afin de proposer à ses salariés le bien-être décent conforme à leurs attentes, offrir un « mieux vivre » au travail, assurer un équilibre vie professionnelle/vie personnelle satisfaisant et agir sur les déterminants du mieux vivre au-delà des frontières de l'entreprise.

1. Barabel (M.), Meier (O.) et Perret (A.) (dir.), *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?*, Dunod, 2014.

- Devenir **champion de « l'externalisation responsable »** par la maîtrise RH de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats. Le développement de l'externalisation est source de fragilité et de risque ; le RH doit intégrer des critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans les critères de choix des fournisseurs et prestataires et réaliser des audits réguliers. Des compétences en audit social et de RSE sont nécessaires pour assurer la maîtrise RH de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats.
- Maîtriser **l'analytique RH** et le *big data*. Le DRH doit utiliser les masses considérables de données disponibles afin d'améliorer son efficacité en s'appuyant sur des SIRH et sur les réseaux sociaux. La fonction RH disposera ainsi d'outils d'analyse prédictive pour piloter et anticiper. La formation de la FRH au *big data* doit permettre d'en faire un levier d'efficacité et de renforcer son pouvoir de décision dans l'entreprise.
- Devenir **« champion du changement »** et réussir la « transformation numérique ». Le RH doit acquérir des compétences en matière de conduite du changement pour réussir l'entrée dans l'ère du numérique, la dématérialisation et la digitalisation de la fonction RH au service de la circulation de l'information et contribuer à la digitalisation de l'entreprise en générant l'adoption puis l'addiction aux nouveaux outils.

B. Les femmes et hommes de la FRH

La fonction ressources humaines en France emploie environ 200 à 300 000 personnes dont 80 000 cadres. Ces postes sont dans l'organisation ou chez les prestataires auprès desquels la fonction externalise diverses activités. En entreprise, ils se répartissent en postes de généralistes (directeurs des ressources humaines au niveau de l'entreprise, responsable ressources humaines au niveau de l'établissement, adjoints et assistants) et de spécialistes parmi lesquels des postes déjà anciens (responsables de l'administration du personnel, du recrutement, de la formation, de la gestion des cadres) voisinent avec des postes récents (responsable des études sociales, de l'organisation du travail, de l'information, des rémunérations et avantages, du système d'information RH, des relations du travail, campus manager, auditeur social, développement humain et social, développement durable, responsable diversité...).

B.1. Les appellations

Très longtemps, le titre le plus répandu fut celui de chef du personnel, malgré l'absence de commandement et de relation hiérarchique avec l'ensemble du personnel.

Le titre de directeur des ressources humaines traduit l'émergence de la fonction au niveau des grandes fonctions de l'entreprise. Son usage s'est progressivement répandu dans les grandes et moyennes entreprises et dans les administrations. Il est aujourd'hui d'un usage fréquent dans les entreprises de toute taille et dans les administrations.

L'appellation DRH signifie parfois « Direction des relations humaines » ou, plus rarement, « Direction des richesses humaines ».

Diverses études évaluent entre 1,5 et 2 % de l'effectif total le nombre de personnes, cadres et employés, travaillant dans la fonction ressources humaines. Le nombre de cadres est croissant dans l'effectif RH.

La numérisation de la fonction RH accroît la polarisation des métiers entre ceux qui, plutôt faiblement qualifiés et plus automatisables, seront soumis à une forte pression et ceux qui seront revalorisés et exigeront des compétences plus élevées. « Les métiers impliquant de forts contenus décisionnels, de la créativité et de l'intelligence sociale seront préservés et bénéficieront des gains de productivité de la numérisation[1]. »

B.2. Les cadres RH

Le baromètre semestriel de novembre 2014 APEC/ANDRH dresse un portrait des cadres de la FRH :

- Les femmes sont nettement majoritaires dans les fonctions RH, y compris dans des postes de direction des ressources humaines où elles sont 59 %. On compte 77 % de femmes en administration RH et 76 % en développement RH, contre 36 % pour l'ensemble des cadres du secteur privé.
- La structure par âge est similaire à celle de l'ensemble des cadres. Les DRH sont plus âgés (69 % ont 45 ans et plus). Les cadres de développement RH sont plus jeunes : un sur trois a moins de 35 ans.
- Ils sont moins présents dans les PME (moins de 250 salariés). 70 % des DRH sont en poste dans les entreprises de plus de 250 salariés (contre 60 % au global). Dans les petites structures, la responsabilité des

1. El Karoui (H.) et Bonnaud (E.), « Les RH, une fonction clé à l'heure de la transformation digitale », in *Personnel*, janvier 2015, n° 556, pages 70-71.

ressources humaines est souvent dévolue au dirigeant, au responsable financier ou à un responsable RH.

• 85 % des DRH et 83 % des cadres de développement RH ont au moins un diplôme de niveau bac+4, contre moins des trois quarts des autres cadres. Ils ont suivi majoritairement un cursus spécialisé en GRH et administration.

B.3. Les salaires de la fonction RH

Du jeune diplômé au DRH, le salaire de base peut aller du simple au triple, de 35 000 euros à 94 000 euros en moyenne, et jusqu'à 123 000 euros pour les rémunérations les plus élevées en 2015. Les primes représentent une part toujours croissante de la rémunération des cadres RH. Un DRH peut espérer un bonus variant de 20 % à 30 % du salaire fixe, selon la taille de son entreprise. C'est en ligne avec les autres directeurs de fonctions support siégeant dans un comité de direction. Les rémunérations des DRH, longtemps moins payés, se sont alignées avec celles d'autres membres du comité de direction avec, selon Towers Watson France, une rémunération monétaire médiane de 210 000 euros par an pour les grandes entreprises et 151 000 euros dans une entité moyenne.

Selon le « Guide des salaires » 2015-2016, le DRH consolide son rôle stratégique et sa rémunération augmente du fait de la part variable qui bondit de 28 % en moyenne, passant de 14 150 euros à 18 120 euros. Les RRH ont une hausse du salaire fixe moyen (+5 % à 50 210 euros). Les femmes sont plus souvent positionnées sur des postes intermédiaires et gagnent moins que les hommes avec des différences de 32 % (revenu total de 41 300 euros pour les femmes et 61 200 euros pour les hommes).

C. Formation et documentation

La professionnalisation de la GRH implique le développement de formations initiales et de perfectionnement de haut niveau.

C.1. La formation initiale

On trouve, dans la fonction, des hommes venus d'horizons très divers, mais un nombre croissant a suivi un cursus dans le domaine de la GRH.

En 1971, le CIFFOP a été créé au sein de l'université de Paris-II en partenariat avec l'ANDCP. Dans les années 1970, l'ISFOGEP (Groupe ESSEC) a ouvert ses portes à Limoges. L'IGS à Paris et le CNAM ont créé des filières RH. Depuis, les formations RH se sont très largement

développées. La réforme LMD (Licence, Master, Doctorat) a renouvelé l'offre :

- Pour les bacheliers qui désirent accéder directement à la fonction personnel, il existe, dans les IUT (instituts universitaires de technologie), une formation technique de deux ans en GRH.
- Au niveau licence, des spécialisations existent dans les filières universitaires avec des licences professionnelles RH.
- Au niveau master, il existe un nombre important de masters professionnels spécialisés en gestion des ressources humaines, de façon générale ou sur certains aspects de la fonction. Les universités ont également créé des diplômes d'université. Les grandes écoles proposent des spécialisations. D'autres formations se sont également progressivement imposées : ISFOGEP, IGS, CNAM.
- Quelques formations sont proposées en alternance ou en apprentissage, du DUT au master.
- Il existe également quelques mastères spécialisés (ESSEC, HEC, ESCP, ESC Clermont, Toulouse Business School, ENS Cachan...) bénéficiant de l'accréditation par la Conférence des grandes écoles.
- Des MBA ressources humaines ont été créés par des universités et des grandes écoles.

L'association « Référence RH » regroupe les principales formations de masters et de MSRH et a mis en place un processus de certification obtenue dès 2008 par l'ESSEC, le CIFFOP et l'IAE de Rennes.

Certaines formations bénéficient d'une certification RNCP. Ainsi, le mastère spécialisé, intitulé « Management des Ressources Humaines », de l'ESSEC bénéficie d'une certification de niveau 1 (nomenclature de 1969) et de niveau 7 (nomenclature Europe) pour la formation de directeurs et directrices des ressources humaines.

C.2. La formation permanente

De nombreux programmes de formation initiale sont proposés en formation permanente.

Les programmes diplômants destinés aux professionnels sont également reconnus (CNAM, IGS, ESSEC-Executive Education, notamment). Ces diplômes sont aujourd'hui accessibles en VAE (validation des acquis de l'expérience).

L'offre de séminaires et de formations courtes est abondante. Les journées, colloques et séminaires traitent régulièrement tous les aspects de la fonction.

Des formations spécialisées dans différentes activités de la fonction permettent d'acquérir et certifier des compétences. Ainsi, l'IAS organise des formations à l'audit social et de RSE.

L'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), créée en 1989, regroupe les 1 200 enseignants francophones spécialisés dans le domaine de la GRH.

C.3. La documentation

Les DRH disposent aujourd'hui d'une offre riche d'information et de documentation.

1. *La presse quotidienne*

Avec *Liaisons sociales*, les hommes des ressources humaines ont une source quotidienne irremplaçable que complètent les autres publications du groupe Liaisons : *Liaisons sociales* (mensuel), *Entreprises et Carrières* (hebdomadaire).

2. *La presse périodique (GRH)*

Parmi les principaux titres :

- La revue *Personnel*, publiée par l'ANDRH (mensuelle).
- La *Revue de gestion des ressources humaines* de l'AGRH *(trimestrielle)*.
- La revue *Management et Ressources humaines* (trimestrielle).
- La revue *Question(s) de Management* (trimestrielle).
- *Management et Sciences sociales* (semestriel).
- *RHIME* (trimestriel).
- *Recherches en Sciences de Gestion* (trimestriel).
- *Revue Organisation Responsable* (trimestrielle).
- *Management & Avenir* (trimestriel).
- *HR To day* (Suisse).
- *Droit social, Éducation permanente, Entreprise éthique, Gestion, Gestion 2000, Sciences de gestion, Travail et emploi.*

3. *Les ouvrages*

La bibliothèque des ressources humaines est aujourd'hui riche et répond aux besoins de DRH qui sont des lecteurs éclectiques. Une bibliographie sommaire est proposée en fin d'ouvrage. Une bibliographie détaillée est publiée dans *Ressources humaines*[1].

1. Peretti (J.-M.), *Ressources humaines*, 15e éd., Vuibert, 2015.

4. *Internet*

Les DRH disposent également de différents accès aux informations sur Internet. L'ANDRH possède son site Internet. Les sites Pôle Emploi, APEC, ANACT, CEREQ (www.cereq.fr) et du ministère de l'Emploi sont intéressants.

Des sites spécialisés d'information se sont développés (e-RH, focusRH, RHinfo, Tripalium). L'IAS dispose de deux sites (www.auditsocial.org et www.auditsocialetsocietal-formation.com).

C.4. Les associations et les réseaux

La professionnalisation et le perfectionnement passent par la participation à la vie de groupes professionnels. L'ANDCP, créée en 1947 et devenue, en 2007, l'ANDRH, regroupe 5 000 cadres de la fonction RH. Génération RH, l'IAS créé en 1982 en France et dans divers pays, l'AFREF, l'Académie de l'éthique, l'ALGRH (Algérie), l'AGEF (Maroc), l'ARFORGHE (Tunisie), le CLERH (Liban), l'AFDIP (Afrique) sont particulièrement actifs dans le monde francophone.

Le groupe RH & M fédère 6 clubs RH : ORAS (observatoire des rémunérations et des avantages sociaux), IDS (institut de droit social), Cercle Prospective RH, Observatoire Global Talent, Institut MVE (Mieux vivre en entreprise) et le mouvement Génération RH (cercle des DRH entrepreneurs et Mouvement des femmes DRH). Il organise chaque année « Global RH » avec les trophées du binôme PDG-DRH, le congrès du Mieux vivre en entreprise avec ses trophées MVE, la semaine « Portes ouvertes sur les RH » avec les trophées des DRH entrepreneurs et enfin les trophées des équipes C&B.

II. Le système d'information ressources humaines

« Pas de DRH sans SIRH » [1]. Ce titre accrocheur traduit une réalité. La performance de la DRH reposera de plus en plus sur sa capacité à utiliser pleinement les ressources des technologies de l'information et de la communication et du Web 2.0. Au-delà du domaine de l'administration RH, le SIRH 2.0 est un formidable outil de développement économique, humain, social et sociétal.

1. Just (B.), *Pas de DRH sans SIRH*, Liaisons, 2012.

À l'ère du Web 3.0, le SIRH 3.0 devient apprenant et « *knowledge centric* ». Il tire pleinement parti des objets connectés, de la mobilité et du flux incroyable de données, et permet au DRH 3.0 de développer la relation avec les salariés-partenaires dans la sphère de la coopération au service de l'innovation managériale et de l'amélioration continue [1].

Le DRH doit veiller à intégrer la fonction SIRH au sein de la DRH et en faire le support de l'efficacité RH en exploitant toutes ses possibilités actuelles et en anticipant les évolutions futures. Car après les 20 glorieuses de l'informatisation des RH (années 1990 et 2000), « l'âge de pierre » des progiciels de paie, « l'âge de bronze » des progiciels RH, « l'âge de fer » avec les SIRH, les DRH entrent, selon l'heureuse formule de Bernard Just, dans « l'âge d'or ». Car les SIRH sont aujourd'hui des systèmes à composantes multiples qui abordent des champs nouveaux et contribuent à la transformation de la fonction RH. Le SIRH permet de transformer chaque manager et chaque salarié en acteur RH.

A. L'informatisation de la fonction ressources humaines

La contribution de l'informatisation à la performance de la fonction RH ressort à sept niveaux :

- gain de productivité ;
- amélioration du service ;
- amélioration de la qualité des décisions de GRH ;
- aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie ;
- implication de tous les salariés dans les process RH ;
- développement de l'agilité RH ;
- meilleures possibilités d'anticipation et de pilotage.

L'informatisation de la fonction a permis, depuis trente ans, une amélioration de la productivité et du service rendu à l'entreprise et aux salariés. L'informatisation de la GRH a réellement pris son essor avec l'irruption de la micro-informatique. Les réseaux ont favorisé la réconfiguration de la fonction. Aujourd'hui Internet et intranet permettent d'organiser le SIRH et offrent des opportunités pour améliorer la performance de la fonction RH dans chacune de ses missions.

Après une première période où l'informatisation était le fait de grandes entreprises dotées de moyens de calcul centraux puissants et d'une capacité de développement de logiciels spécifiques (années 1960

1. Nicaud (P.) et Chérif (K.), *DRH 3.0 face aux défis du numérique*, Éditions Kawa, 2016.

et début des années 1970) et une seconde période où le travail à façon (service-bureau ou téléservice) a permis aux entreprises de sous-traiter à des SSII spécialisées la paie et ses prolongements statistiques, les choix se sont élargis grâce aux développements micro et progiciel, à l'architecture client-serveur et aujourd'hui au Web 2.0.

B. L'essor des SIRH

Le CSP (Centre de services partagés) est le mode d'organisation qui s'est développé depuis vingt ans dans les grandes entreprises avec un double objectif d'efficience et de qualité.

B.1. Les centres de service partagés (CSP)

Un CSP ressources humaines est une entité qui fournit les prestations de nature transactionnelle dans le domaine RH à l'ensemble des unités clientes. Les activités transactionnelles sont simplifiées et standardisées au préalable. Le CSPRH permet des grains de productivité. Il repose sur la mutualisation et l'industrialisation des processus.

L'objectif est l'amélioration des fonctions mutualisées, l'harmonisation des pratiques métiers, la professionnalisation des équipes RH et la qualité des services rendus aux clients internes.

Le CSP, en rassemblant les ressources en un lieu unique, conduit à adopter un modèle d'organisation avec d'éventuelles déclinaisons. Il traduit la volonté d'offrir une gamme de services aux clients internes comme externes. Il nécessite donc une définition de ces services et un engagement à les mettre en œuvre. La notion de partage signifie que ces services soient utiles, utilisés et pertinents, et donc conçus avec tous les utilisateurs potentiels.

B.2. Libre-service et portail ressources humaines

Le SIRH favorise le partage de la fonction, mettant toutes les informations pertinentes au service des responsables opérationnels.

Le travail de saisie est donc de moins en moins réalisé dans les services RH.

Ainsi, pour suivre l'employabilité de ses collaborateurs, le manager opérationnel doit disposer pour chaque salarié d'informations nombreuses :

– ses efforts de formation (nombre de stages suivis, objectifs, durée, évaluation, compétences acquises, etc.). Le nombre d'heures de for-

mation rémunérées par l'entreprise sur les cinq et les trois dernières années, le nombre d'heures non rémunérées, les CIF sont des informations pertinentes ;
- sa volonté de se former et de développer ses compétences (demande de congé de bilan de compétences, demandes de formation technique) ;
- sa mobilité (nombre de postes occupés, date du dernier changement, par exemple) et sa demande de mobilité (souhaits exprimés, refus, nature des changements souhaités).

Ces informations sont souvent aujourd'hui disponibles directement pour le manager de proximité.

B.3. La démarche e-RH

Il s'agit non seulement de l'accès aux acteurs non RH de certaines données extraites du SIRH mais aussi d'un remodelage de la fonction RH. Le partage de la fonction RH à partir de la mise en place de libres-services RH accessibles par les salariés passe par une simplification des processus RH permettant leur appropriation par les salariés et les managers. L'effort de clarification des processus et de définition de normes est une nécessité pour permettre la décentralisation effective de la fonction RH. Le nombre et la diversité des utilisateurs justifient une démarche rigoureuse [1].

B.4. Le SIRH

Le SIRH [2] s'est aujourd'hui diffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Il offre une plateforme répondant aux besoins de nombreux utilisateurs aux attentes diverses. Mettre en place un projet de SIRH permet d'optimiser les processus RH avec un rôle accru des responsables opérationnels. L'appropriation du SIRH par tous les acteurs est essentielle pour un management RH de qualité.

C. Les réseaux sociaux numériques internes

Les réseaux sociaux numériques d'entreprise (RSNE) sont la traduction dans le contexte de l'entreprise des pratiques du Web 2.0.[3]. Les RSNE ont pour vocation de faciliter le développement de la communi-

1. Guiderdoni (K.), « L'e-RH », in *Le SIRH*, chapitre 6, p. 151 à 177, Vuibert, 2011.

2. Cercle SIRH, *Le SIRH, enjeux, projets et bonnes pratiques*, Vuibert, 2011.

3. Marouf (Z.), *Les Réseaux sociaux numériques d'entreprise : états des lieux et raisons d'agir*, L'Harmattan, 2011.

cation remontante et transversale. Les fonctionnalités des RSNE s'ajoutent à celles d'une messagerie électronique – dont elles suppriment certains abus – et d'intranet. Ils favorisent une meilleure adhésion des collaborateurs à la stratégie d'entreprise. Le RSNE doit permettre la mise en relation des collaborateurs et faire émerger des communautés d'intérêt sur la base d'un volontariat. Les RSNE rendent la communication plus fluide entre collaborateurs ayant des activités et objectifs communs. Ils rendent l'entreprise plus agile. Ils favorisent la transparence, la réactivité dans les échanges et l'innovation incrémentale.

L'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise note que de plus en plus d'entreprises dédient un poste au RSNE. Ces réseaux sont, à l'heure actuelle, séparés du SIRH. Le réseau social est un univers à part, plus qu'une application complémentaire du SIRH. La puissance et l'extension des outils offrent des opportunités considérables. PLAZZA, le réseau social numérique interne d'ORANGE a été créé en 2011.

Les collaborateurs créent librement des communautés selon la charte d'usage et en 5 ans, quatre seulement ont posé un problème. En 2015, la moitié des collaborateurs sont inscrits sur la plateforme Plazza.

D. Informatique et libertés

Depuis la loi « Informatique et libertés » du 6 janvier 1978, tout traitement mettant en œuvre des informations nominatives doit faire l'objet d'une déclaration auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Il doit faire l'objet d'une information du comité d'entreprise. Les déclarations de fichiers informatisés de paie et de gestion du personnel sont régies par une norme simplifiée.

Les sites Web sont déclarés sur un formulaire de déclaration spécifique.

Progressivement, la CNIL a dégagé une jurisprudence concernant les limites du numérique.

La loi du 6 août 2004 a adapté la loi de 1978 aux évolutions technologiques, donné de nouveaux pouvoirs à la CNIL et défini les droits fondamentaux à respecter (protection des données à caractère personnel) et conditions de licéité des traitements de données personnelles.

La désignation d'un correspondant à la protection des données, notifiée à la CNIL et aux IRP, dispense des déclarations préalables.

Les plaintes concernant la sécurité des données de ressources humaines reçues par la CNIL connaissent une hausse importante. Elles

concernent des failles de sécurité du réseau informatique ou des erreurs humaines ayant pour conséquence la divulgation à des collègues ou à des tiers de données confidentielles telles que les revenus, le numéro de Sécurité sociale ou les coordonnées personnelles. Les salariés sont de plus en plus sensibles à la protection de leurs données.

E. Le DRH et le *big data*

La fonction RH 2020 doit utiliser les masses considérables de données disponibles afin d'améliorer son efficacité et celle de l'organisation. Elle doit pouvoir chercher les données où elles se trouvent en s'appuyant sur des systèmes d'information RH (SIRH) qui centralisent des données précédemment dispersées. L'avènement des réseaux sociaux rend également disponibles des éléments sur lesquelles travailler à travers des outils tels que l'analyse sémantique.

La formation de la FRH au *big data* doit permettre de maîtriser le traitement des données et l'analyse prédictive pour en faire un levier d'efficacité. La capacité à interpréter/traduire des résultats par des actions concrètes dans l'entreprise permettra à la FRH de développer son pouvoir décisionnel dans l'entreprise.

III. L'organisation de la DRH

Les directions des ressources humaines sont diversement structurées en fonction des priorités de l'entreprise.

L'organisation de la fonction reflète les préoccupations spécifiques des entreprises. Un « tronc commun » de services, avec un éventuel développement de l'externalisation, assure les fonctions de base d'administration RH (la « RH *hard* » par opposition à la « RH *soft* »).

A. La DRH dans l'organigramme

À partir d'une certaine taille, la direction des ressources humaines existe dans l'entreprise comme l'une des composantes du comité de direction.

La taille qui justifie l'émergence de la fonction varie avec la nature des problèmes de personnel. Une population hétérogène posant des problèmes de gestion complexes (personnel détaché, expatrié) justifiera l'existence d'une DRH dès un seuil de cent personnes. Une activité plus homogène entraîne un seuil plus élevé. On observe le recours

Tableau 5.1 - Fonctions et profils de trois postes RH

	Directeurs des ressources humaines	Spécialistes de la gestion de l'administration et du recrutement du personnel	Spécialistes de la formation
Fonction	• **Gérer et développer** les ressources humaines de l'entreprise en assumant à la fois l'administration du personnel, les relations sociales, la communication interne de l'entreprise, l'évolution des besoins en hommes. Les offres concernent les directeurs du personnel ou, pour reprendre les nouvelles appellations, directeur des ressources humaines ou encore des relations sociales. Ils élaborent la politique sociale de l'entreprise et en assurent l'application quotidienne : effectifs, paie, mutuelles, caisses de retraite, recrutement et intégration, formation et gestion du développement de carrière, relations auprès des administrations, de la profession, information interne, conseil à l'encadrement.	• **Cette fonction** recouvre schématiquement trois domaines : – relations contractuelles du travail ; – application des dispositions conventionnelles, législatives et réglementaires ; – gestion prévisionnelle de l'emploi, des carrières et de la formation. Dans le cadre des relations sociales, les négociations portent sur des points nouveaux : amélioration des conditions de travail, information interne, formation. 75 % des offres proposent des postes en entreprise pour des cadres généralistes, avec de nombreuses interactions entre les tâches administratives et les responsabilités de gestion. Le degré de spécialisation (recrutement, formation, études sociales, encadrement) est fonction de la taille de l'entreprise. 25 % des offres concernent des postes en cabinet pour des prestations ponctuelles de généralistes ou de spécialistes.	• **Permettre aux adultes** d'acquérir au cours de leur vie professionnelle, connaissances et savoir-faire permettant d'évoluer. Depuis vingt ans, les entreprises et les pouvoirs publics y consacrent des investissements importants dans le souci d'améliorer le climat social : dispositifs pour favoriser l'insertion des jeunes ou des salariés ayant perdu leur emploi, pour adapter la main-d'œuvre aux mutations technologiques.

Schéma 3.1 - La pyramide des rémunérations

Profil	• **Diplômé de l'enseignement supérieur**, justifiant d'une expérience réussie dans la fonction, idéalement dans le même secteur et dans une entreprise de même taille. 20 % des offres nécessitent la pratique de l'anglais. Des connaissances en législation sociale sont toujours impératives. Homme de terrain, d'écoute, de dialogue, capable de concilier les points de vue, créatif, diplomate, rigoureux, passionné par la gestion des hommes et la communication.	• **Les compétences spécifiques** les plus demandées sont des connaissances en droit du travail (1/3 des offres), en informatique (18 % des offres), en langues étrangères (surtout l'anglais). Au niveau des aptitudes, le candidat doit prouver son goût des contacts, son sens du dialogue et de la négociation. Les cabinets insistent sur les aptitudes commerciales de leurs consultants.	• **75 % des offres** sont proposées par des organismes de formation qui recherchent : – des enseignants (bac + 4, maîtrise d'économie, sciences sociales ou gestion avec de bonnes connaissances du secteur d'intervention ; débutants bac + 2, DUT pour des postes de formateur en technique, électronique, informatique, etc.) ; – des responsables de formation et des consultants ayant une formation supérieure, une connaissance du milieu, la pratique de la négociation commerciale. Pour les postes de formateur/animateur en entreprise, on recherche des cadres ayant fait des études supérieures générales ou techniques selon le domaine d'intervention, capables d'animer, disposant d'une expérience, aptes à la mobilité.

croissant à des DRH à temps partagé dans les entreprises de 50 à 100 personnes à travers les différentes formules d'externalisation.

Compte tenu du développement du cadre réglementaire, il semble que, au-delà de 100 personnes, le poste de DRH devienne l'un des postes clés de l'équipe de direction. En effet, à partir de 100 personnes, l'entreprise dispose d'un système de relations professionnelles complexe. Elle gère des budgets importants dans le domaine social. La masse salariale représente des enjeux considérables.

Le constat est identique dans les autres pays européens.

B. L'organigramme de la DRH

La FRH est appelée à se transformer et à professionnaliser ses acteurs RH pour accroître leurs performances. L'alignement stratégique de la fonction RH s'appuie sur le SIRH.

La direction des ressources humaines mobilise des effectifs divers selon les spécificités de l'entreprise. La recherche des gains de productivité dans la fonction RH est une préoccupation permanente. Au début des années 2000, le ratio « postes RH pour 100 salariés » était d'environ 1,5 % avec des différences selon la taille (1 poste pour 100 salariés dans les entreprises petites mais jusqu'à 3 dans les grands groupes). La tendance est à la baisse dans les grandes entreprises et à son augmentation dans les entreprises moyennes.

Dans l'entreprise moyenne (effectif compris entre 200 et 1 000), la direction des ressources humaines compte environ 2 % des effectifs en moyenne.

Lorsque l'entreprise accroît l'externalisation de certaines activités RH (paie, administration RH) et fait appel à un CPSRH externe, le ratio diminue et se situe autour de 1 %.

La paie et la gestion des temps représentent environ 40 % des effectifs de la fonction RH. Politique et gestion des RH (appréciation, emploi et compétences, rémunération et contrôle budgétaire) en représentent 26,8 %, le recrutement, 7,9 % et la formation 13, 4 %.

Au niveau international, la norme souvent retenue est de 1 %.

Lorsque la taille de l'entreprise s'élève et que sa structure se décentralise en établissements, la fonction s'organise aux deux niveaux.

B.1. Le niveau local

Dans l'établissement, la fonction RH a pour finalité principale d'être

en appui du management. Elle prend en charge des domaines RH centrés sur :
- la gestion de l'emploi et du développement des compétences ;
- le développement individuel des collaborateurs ;
- les relations sociales ;
- la conduite du changement ;
- le contrôle de gestion RH.

Les tâches de gestion administrative sont mutualisées et recentralisées grâce aux NTIC (intranet, centre d'appel RH et CPSRH).

Ainsi, le responsable RH d'unité a une compétence généraliste et une proximité forte avec le management. Des plateformes, centre de services RH, internes ou externes, prennent en charge les missions suivantes :
- l'administration du personnel (traitement des informations et des décisions managériales, paie, obligations sociales, etc.) ;
- l'information des salariés et de la hiérarchie (réponse aux questions, etc.) ;
- le soutien de la fonction RH d'unité ;
- le contrôle interne et l'audit social.

B.2. Le niveau central

La DRH centrale a un rôle essentiel d'animation, d'appui et de « partenaire stratégique » de la direction générale. Elle veille à faire évoluer la culture d'entreprise, à adapter l'organisation et à simplifier les process de gestion administrative. Elle assure la négociation sociale du niveau global, le recrutement des dirigeants, la gestion des hauts potentiels, etc.

Au niveau central, l'ensemble des activités de gestion et d'administration sont mutualisées au sein de CSRH (Centre de service RH). Ces centres deviennent prestataires de service pour les unités.

Analysant les offres d'emploi de la fonction RH, l'APEC fait ressortir trois postes principalement recherchés (tableau 5.1) : directeurs des ressources humaines, spécialistes de la gestion de l'administration et du recrutement du personnel, spécialistes de la formation.

L'annuaire des métiers APEC identifie 33 métiers RH parmi lesquels :
- l'assistant en RH ;
- le chargé d'étude RH ;
- le chargé de recherche en recrutement ;
- le chargé de recrutement junior ;

– le coach ;
– le consultant RH ;
– le consultant en accompagnement ;
– le consultant en recrutement ;
– le consultant en risques professionnels ;
– l'ergonome ;
– le responsable de la paie ;
– le responsable de la gestion des carrières ;
– le responsable des études sociales ;
– le responsable de l'organisation et des conditions de travail ;
– le responsable de la diversité ;
– le responsable de la formation ;
– le responsable du développement RH ;
– le responsable relations écoles ;
– le responsable de l'information et de la communication ;
– le responsable des relations sociales ;
– l'auditeur social ;
– le responsable du système d'information RH ;
– le responsable des rémunérations et des avantages sociaux ;
– le responsable prévoyance-retraite ;
– le responsable de l'insertion ;
– le contrôleur de gestion sociale ;
– le juriste social ;
– le responsable de la mobilité internationale.

Les fiches détaillées sont disponibles sur : annuaire-metiers.apec.fr.

De nouveaux postes apparaissent : direction de l'innovation participative, de la reconnaissance, du marketing social, du *knowledge management*, de l'innovation sociale, de l'innovation RH, de responsable diversité, de responsable de l'université d'entreprise, de responsable RSE, mission handicap, manager de réseaux sociaux, responsable santé et bien-être au travail, responsable conduite du changement.

L'étude APEC 2013 sur les métiers en émergence en identifie cinq dans la fonction RH : responsable SIRH, responsable de la diversité, consultant en risques psychosociaux, responsable de la gestion des talents, responsable de la mobilité internationale.

Les gains de productivité apportés par les nouvelles technologie de l'information et de la communication (NTIC) ont permis une réduction de ce ratio, s'accompagnant d'une élévation du niveau moyen de qualification dans la fonction et de l'amélioration de la performance et

de l'apparition de besoins nouveaux et l'émergence de nouveaux métiers.

C. L'externalisation

La réduction des effectifs et des moyens internes de la fonction ressources humaines a accompagné un mouvement d'externalisation et de sous-traitance. Les DRH font appel à des consultants et à la sous-traitance.

C.1. Les consultants

Sur les 7 000 cabinets de consultants en management, 21 % sont spécialisés en gestion des ressources humaines. Les entreprises françaises sont peu consommatrices de consultants par rapport aux pays anglo-saxons, mais le secteur est en croissance.

En effet, les DRH ont besoin de conseil, ou plutôt de partenaires, pour mettre en place des grands projets. Dans cette période de mutations, les projets ressources humaines sont des projets ambitieux de restructuration ou d'évolution massive. Après avoir attendu trop longtemps, les DRH doivent agir vite et à grande ampleur, ce qui nécessite une aide extérieure. Le DRH a besoin d'une certaine légitimité, à la fois vis-à-vis des salariés et de sa direction générale, afin de mettre en œuvre des changements importants pour le fonctionnement de l'entreprise ou les salariés.

C.2. La sous-traitance

C'est une tendance de fond. La décennie 2000 a vu le décollage de l'externalisation. Rares sont les entreprises qui disposent de spécialistes en tout genre (recrutement, gestion des expatriés, communication, rémunérations, etc.). Il est donc nécessaire de sous-traiter.

C.3. La paie et la gestion administrative du personnel

Confier le traitement de la paie d'une entreprise à un sous-traitant a longtemps été d'une grande banalité et l'est encore dans la plupart des pays européens, notamment en Grande-Bretagne et en Hollande.

La concurrence des progiciels a limité le recours à l'externalisation de ce domaine RH au début des années 1990.

Dans les années 2000, les spécialistes du *facilities management* (FM), dont le métier est de prendre en charge l'informatique d'une entreprise, font tout pour séduire les DRH en proposant l'*infogérance*.

Les prestataires mettent en avant quatre points forts de la sous-traitance de l'administration du personnel : les économies, la simplicité, la sécurité, la communication avec les salariés.

C.4. Les limites de l'externalisation

En théorie, tout est externalisable, mais cela ne paraît pas souhaitable en ce qui concerne la gestion des hauts potentiels, la politique de rémunération des cadres dirigeants, la gestion des compétences clés ou encore la formation des managers aux valeurs de l'entreprise. Les activités qui touchent le cœur de la politique RH de l'entreprise ne peuvent être externalisées sans risque.

D. Les conditions d'une fonction RH performante

Pour mettre en œuvre un management des ressources humaines de grande qualité, la FRH doit, selon Yves Reale, remplir les six conditions suivantes [1] :

- Elle doit être bien organisée, servir les besoins locaux, globaux et créer un réseau coopératif.
- Elle doit définir une stratégie RH, des politiques et des processus adaptés à la stratégie de l'entreprise et qui crée de la valeur pour les collaborateurs.
- Elle doit disposer de professionnels ayant les compétences nécessaires pour devenir les maîtres d'œuvre du MRH.
- Elle doit impliquer la direction générale qui est la première DRH de l'entreprise.
- Elle doit animer les managers opérationnels pour qu'ils soient les leaders de leur équipe.
- Elle doit rendre les collaborateurs entrepreneurs de soi.

Ces objectifs permettent d'élaborer le cahier des charges de la transformation nécessaire d'une FRH pour relever les défis des prochaines années car, comme le constate Charles-Henri Besseyre des Horts, « force est de reconnaître que les DRH ont encore beaucoup d'efforts à déployer dans leurs entreprises pour que le facteur humain

1. Réale Y., *Transformer la fonction RH*, Dunod, 2013.

occupe la place qu'il mérite dans les décisions importantes qui engagent l'avenir » [1].

La fonction RH ne peut rester insensible aux évolutions de l'environnement (globalisation, digitalisation, défi de l'innovation permanente, nouvelle donne sociale – coexistence des générations, perte de sens, nouvelles aspirations et attentes des acteurs –, avènement du sociétal, financiarisation, nomadisme, juriciarisation et normalisation) dans la mesure où elle est elle-même impactée par celles-ci. En effet, elle est censée éclairer et accompagner les mutations touchant les individus, leurs emplois (contenus) et leurs contextes de travail. Ainsi, la vision des DRH sur leur avenir présentée par Jean-Paul Charlez, président de l'Association nationale des DRH (ANDRH), fait émerger trois défis (le digital, la coexistence des générations, les nouvelles frontières de l'entreprise), trois handicaps (le capharnaüm réglementaire, la position de cinquième roue du carrosse, l'ambiguïté fonction de pouvoir/fonction de service) et trois opportunités (rôle de chef d'orchestre au cœur des paradoxes, retour de l'humain et du sociétal, accompagnement du changement et l'animation de la performance collective) [2].

1. Besseyre des Horts (C.-H.), « Le capital humain au cœur de la performance de l'entreprise : une conviction d'abord, une certitude à renforcer ensuite », *RH Info*, 4 février 2013.

2. Barabel (M.) et Peretti (J.-M.), « Dossier FRH : objectif 2020 », *Personnel* (revue de l'ANDRH), janvier 2015.

Bibliographie

Ouvrages généraux

Added (E.) *et al.*, *Le DRH du 3e millénaire*, Village Mondial, Paris, 2007.

Added (E.), Dartiguepeyrou (C.), Lamothe (L) et Sappe (R.), *DRH : le choc des ruptures*, Les Belles Lettres, 2015.

Alis (D.) *et al.*, *GRH – Une approche internationale*, 3e éd., De Boeck, 2011.

Allouche (J.) *et al.*, *Encyclopédie des ressources humaines*, 3e éd., Vuibert, Paris, 2012.

Barabel (M.), Meier (O.) et Perret (A.) (sous la dir. de), *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?*, Dunod, 2014.

Besseyre des Horts (C.H.) (sous la dir. de), *RH au quotidien*, Dunod, 2011.

de Bry (F.), Igalens (J.), Peretti (J.-M.) *et al.*, *Éthique et responsabilité sociale de l'entreprise*, EMS, 2010.

Chevalier (F.), *Pratiques de GRH dans les pays francophones. 48 études de cas*, Vuibert, 2010.

Combemale (M.) et Igalens (J.), *Audit social*, PUF, Que sais-je ?, Paris, 2005.

Debande (J.C.), *To do list – Ressources humaines*, Vuibert, 2013.

Deloitte, *Global Human Capital Trends 2015 : Leading in The New World of Work*, Deloitte, 2015.

Denimal (P.), *Les Leviers essentiels de la rémunération : classification, compétences, appréciation*, Éditions Liaisons, 2013.

Fombonne (J.), *Personnel et DRH : l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France 1830-1990)*, Vuibert, Paris, 2001.

Frimousse (S.), Igalens (J.), Orsoni (J.) et Thévenet (M.) (sous la dir. de), *Ressources humaines et responsabilités sociétales*, EMS, 2014.

Frimousse (S.), Bentaleb (C.) et Scouarnec (A.), *Les Défis du management au Maghreb*, MPE, Caen, 2016.

Igalens (J.) et Peretti (J.-M.), *Audit social*, Eyrolles, 2016.

Igalens (J.) et Roussel (P.), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, Paris, 1998.

Igalens (J.) *et al.*, *Tous responsables*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.

Igalens (J.), Roger (A.) *et al.*, *Master RH*, 2e éd., Eska, 2013.

Iseor, *Le capitalisme socialement responsable existe*, EMS, 2015.

Jonquières (M.) et Joras (M.), *Glossaire de l'audit social*, EMS, 2015.

Joras (M.) et Jonquières (M.), *Glossaire des mots repères pour l'audit du social et du sociétal*, EMS, 2015.

Just (B.), *Pas de DRH sans SIRH*, 3e éd., Éditions Liaisons, 2013.

Le Boterf (G.), *Professionnaliser, construire des parcours personnalisés de professionnalisation*, 7e éd., Eyrolles, 2016.

Le Boterf (G.), *Construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence*, 7e éd., Eyrolles, 2016.

Le Gall (J.-M.), *La GRH*, 9e éd., PUF, Que sais-je ?, 2015.

Lelarge (G.), *Gérer les ressources humaines*, SEFI, 2014.

Leroux (E.), *Le Management des forces de vente*, Vuibert, 2009.

Loufrani (Y.), "Réglementation sociale de l'entreprise", in *Droit du travail –*

Outils et méthodes de management, EMS, 2014, tome I.

Mahe de Boislandelle (H.), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, 3e éd., Economica, Paris, 2015.

Martory (B.), *Contrôle de gestion sociale*, 8e éd., Vuibert, Paris, 2015.

Meignant (A.), *Manuel d'audit du MRH*, Éditions Liaisons, 2007.

Pachulski (A.), *Les Nouveaux Horizons RH*, Diateino, 2012.

Peretti (J.-M.) *et al.*, *Tous solidaires*, Eyrolles, 2013.

Peretti (J.-M.), *Ressources humaines*, 15e éd., Vuibert, Paris, 2015.

Peretti (J.-M.) *et al.*, *Tous DRH*, 4e éd., Éditions d'Organisation, Paris, 2012.

Peretti (J.-M.) *et al.*, *Tous reconnus*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

Peretti (J.-M.) *et al.*, *Tous différents*, Éditions d'Organisation, Paris, 2006.

Peretti (J.-M.) *et al.*, *Tous talentueux*, Éditions d'Organisation, 2008.

Peretti (J.-M.) *et al.*, *Tous vertueux*, Éditions d'Organisation, 2010.

Peretti (J.-M.) *et al.*, *Tous leaders*, Eyrolles, Paris, 2011.

Peretti (J.-M.) *et al.*, *Richesses de la diversité*, Vuibert, Paris, 2006.

Peretti (J.-M.), *Dictionnaire des ressources humaines*, 7e éd., Vuibert, Paris, 2015.

Peretti (J.-M.), *FAQ ressources humaines*, Dunod, Paris, 2006.

Pietrement (G.) (sous la dir. de), *Gestion de l'information sociale*, Vuibert, 2013.

Plane (J.-M.), *Théories du leadership*, Dunod, 2015.

Plane (J.-M.), *Théorie des organisations*, 4e éd., Dunod, 2013.

Point (S.), *Enjeux et outils du marketing RH*, Éditions d'Organisation, 2008.

Ray (J.E.), *Droit du travail, droit vivant*, 24e éd., Éditions Liaisons, Paris, 2015/2016.

Reale (Y.) et Dufour (B.), *Le DRH stratège*, Éditions d'Organisation, Paris, 2006.

Savall (H.) et Zardet (V.), *Coûts cachés*, 5e éd., Socio-economic Performance, 2010.

Savall (H.) et Zardet (V.), *Reconstruire l'entreprise*, Dunod, 2014.

Sekkiou (L.) *et al.*, *Gestion des ressources humaines*, De Boeck University, Bruxelles, 2001.

Silva (F.), *Être e-DRH*, 3e éd., Éditions Liaisons, 2012.

Storaye (P.), *Transformation RH & Digital*, EMS, 2016.

Thévenet (M.) *et al.*, *Fonction RH*, 4e éd., Pearson Education, 2015.

Ulrich (D.), *Human Resource Champion*, Harvard Press, Harvard, 1996.

Ulrich (D.) et Brockbank (W.), *RH, création de valeur pour l'entreprise*, De Boeck, 2010.

Weiss (D.) *et al.*, *Ressources humaines*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

Wojtas (S.), *Les Ressources humaines pour les nuls*, First, 2011.

Zgahl (R.), *Gestion des ressources humaines*, CPU, Tunis, 2000.

Ouvrages spécialisés

Added (E.), *Regards de femmes DRH sur un monde en mutation*, Pearson, 2011.

Alis (D.), Dumas (M.) et Poilpot Rocaboy (G.), *Risques et souffrance au travail : nouvelles contraintes, nouveaux remèdes*, Dunod, 2010.

Ardouin (T.) et Lacaille (S.), *L'Audit de la formation*, Dunod, Paris, 2005.

Autissier (D.) et Moutot (J.-M.), *Méthode de conduite du changement*, 3e éd., Dunod, 2013.

Autissier (D.), Li (P.) et Moutot (J.-M.), *Agir en mode delivery*, Eyrolles, 2015.

Autissier (D.), Moutot (J.-M.), Peretti (J.-M.) et Wu (S.), *Change-*

ment et transformation (ouvrage écrit en mandarin), collection franco-chinoise, 2014.

Bachelard (O.) *et al.*, *Risques psychosociaux au travail*, 2002.

Barthe (N.), Rose (J.-J.) *et al.*, *RSE entre globalisation et développement durable*, De Boeck, 2011.

Becker (L.), *L'Art de la reconnaissance au travail*, InterÉditions, 2014.

Bello (P.), *Stratégie et RSE*, Dunod, 2015.

Bourcier (C.) et Palobart (Y.), *La Reconnaissance, un outil de motivation*, Éditions d'Organisation, Paris, 1997.

Bosche (M.) *et al.*, *Le Management interculturel*, Nathan, Paris, 1993.

Boyer (L.) et Scouarnec (A.), *La Prospective des métiers*, EMS, Caen, 2009.

Cercle SIRH, *Le SIRH, enjeux, pratiques et bonnes pratiques*, Vuibert, 2011.

Cerdin (J.-L.), *La Mobilité internationale*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999.

Cerdin (J.-L.), *Gérer les carrières*, EMS, Caen, 2000.

Cerdin (J.-L.), *L'Expatriation*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.

Cerdin (J.-L.), *La Cogestion des carrières*, EMS, 2015.

Cristol (D.), *Former, se former et apprendre à l'ère numérique*, ESF Éditeur, 2013.

Dejoux (C.), *Gestion des compétences et GPEC*, 2e éd., Dunod, 2013.

Dejoux (C.) et Thévenet (M.), *Gestion des talents*, 2e éd., Dunod, 2015.

Dolan (S.) et Arsen (A.), *Stress, estime de soi, santé et travail*, Presses de l'Université de Québec, 2009.

Donnadieu (G.), *Du salaire à la rétribution*, 3e éd., Éditions Liaisons, Paris, 2000.

Duyck (J.Y.), Vilette (M.A.) *et al.*, *Temps de travail et GRH*, Vuibert, 2010.

Enlart (S.) et Charbonnier (O.), *Quelles compétences pour demain ?*, Dunod, 2014.

Fesser (M.) et Pelissier-Tanon, *Les Hauts Potentiels*, Éditions d'Organisation, 2007.

Gavand (A.), *Le Recrutement – Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*, Eyrolles, 2013.

Gendron (B.), *Capital émotionnel & positif et mindful management*, De Boeck, 2015.

Gilbert (P.), *La Gestion prévisionnelle des RH*, La Découverte, Paris, 2006.

Gond (J.-P.) et Igalens (J.), *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, 4e éd., PUF, Que sais-je ?, 2014.

Gouiran (M.), *Responsabilité sociétale et ressources humaines*, AFNOR, 2011.

Guarnieri (F.) et Zawieja (P.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Seuil, 2014.

Igalens (J.), *Audit des ressources humaines*, 3e éd., Éditions Liaisons, Paris, 2000.

Igalens (J.) et Peretti (J.-M.), *Le Bilan social de l'entreprise*, 3e éd., PUF, Paris, 1997.

Joras (M.), *Réussir la qualité de vie au travail : guide d'ergologie*, EME, Paris, 1990.

Joras (M.), *Les Fondamentaux de l'audit*, Préventique, Bordeaux, 2000.

Joras (M.) et Lepage (J.), *La Responsabilité sociétale de l'acheteur*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

Khiat (A.) (sous la dir. de), *Un état de la fonction RH dans le contexte algérien*, Éditions EL Adib, 2015.

Lacaze (D.) et Perrot (S.), *L'Intégration des nouveaux collaborateurs*, Dunod, 2010.

Lafitte (H.-C.) et Layolle (G.), *Le Plan de formation*, Dunod, Paris, 2005.

Landier (H.), *Le Guide des relations sociales dans l'entreprise*, Eyrolles, Paris, 2007.

Le Boterf (G.), *Construire les compétences individuelles et collectives : le modèle agir avec compétence en situation*, 6e éd., Eyrolles, 2013.

Lévy-Leboyer (C.), *La Personnalité*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

Liger (P.), *Le Marketing des RH*, Dunod, Paris, 2004.

Loufrani (Y.), *La Régulation des relations sociales dans l'entreprise*, Tripalium, 2009.

Mancy (F.) *et al.*, *Gérer les conflits autrement*, AZC Medras, 2008.

Mantione (F.), Valero (A.) et Douyere (L.), *Le Management épiphyte*, EMS, 2015.

Marbot (E.), *Les DRH face au choc démographique*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

Marbot (E.) et Peretti (J.-M.), *Les Seniors dans l'entreprise*, 2e éd., Village Mondial, Paris, 2006.

Meignant (A.), *Manager la formation*, Éditions Liaisons, Paris, 2014.

Mercier (S.), *L'Éthique dans les entreprises*, 3e éd., La Découverte, 2014.

Millot (M.) et Roulleau (J.-P.), *Cadres : bien gérer vos délégués*, L'Harmattan, Paris, 2004.

Nicaud (P.) et Chérif (K.), *DRH 3.0. Face aux défis du numérique*, Éditions Kawa, 2015.

Paturel (D.), *Le Service social du travail à l'épreuve de la GRH – La fonction de tiers-social*, L'Harmattan, 2010.

Peretti (J.-M.), *Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur*, Éditions Liaisons, Paris, 1993.

Peretti (J.-M.), Roussel (P.) *et al.*, *Les Rémunérations*, Vuibert, Paris, 2000.

Peretti (J.-M.), *Les Clés de l'équité*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.

Peretti (J.-M.) *et al.*, *L'Encyclopédie des diversités*, EMS, 2012.

Peretti (J.-M.) (sous la dir. de), *L'Encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, EMS, 2012.

Rojot (J.), *Théorie des organisations*, 2e éd., Éditions Eska, 2004.

Roussel (P.), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, Paris, 1996.

Savall (H.) et Zardet (V.), *Maîtriser les coûts et performances cachés*, 5e éd., Economica, Paris, 2010.

Savall (H.) et Zardet (V.), *La Conduite du changement dans les entreprises et les organisations*, Economica, 2014.

Sire (B.), *Gestion stratégique des rémunérations*, Éditions Liaisons, Paris, 1993.

Thévenet (M.), *Le Plaisir de travailler*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.

Thévenet (M.), *La Culture d'entreprise*, 7e éd., PUF, Que sais-je ?, 2015.

Thierry (D.) et Sauret (C.), *La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, L'Harmattan, Paris, 1993.

Tixier (M.), *Communiquer sur le développement durable*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

Trébulle (G.), Uzan (O.) *et al.*, *Responsabilité sociale des entreprises : regards croisés droit et gestion*, Eyrolles, 2011.

Tremblay (D.-G.), *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir*, Presse de l'Université du Québec, Montréal, 2015.

Trépo (G.), Estellat (N.) et Oiry (E.), *L'Appréciation du personnel*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

Tresanini (M.), *Évaluer les compétences*, 2e éd., EMS, 2015.

Verrier (G.) et Bourgeois (N.), *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Dunod, 2016.

Index

A

abondement, 142
accessoires de salaire, 113, 125, 130
accidents du travail, 187-190
accord de branche, 110
accords d'entreprise, 236
accroissement de la productivité, 3
actionnaires, 4
actionnariat, 114, 131-132, 141, 144
actions, 131, 144-145
actions gratuites, 146
activités sociales et culturelles, 18
Adams (J.-S.), 11
adaptation, 9
AGEFIPH (Association nationale pour la gestion du fonds d'insertion professionnelle des handicapés), 193
agilité, 7
AGRH, 10
allégement de la masse salariale, 152
amélioration des conditions de travail, 18
amélioration des conditions de travail et de sécurité, 183-190, 193-194
aménagement des temps, 18
aménagement du temps de travail (ATT), 198, 200-202, 204-205, 207, 210-213
analyse des emplois, 172
ancienneté, 130, 149
ANDRH, 10
annonce de recrutement, 68, 77
annualisation du temps de travail, 47
anticipation, 8
APEC, 68-69
appréciation, 79
– systèmes d', 79, 81, 80-82, 86, 118, 122
apprentissage, 70
approche cafétéria, 157
approche client-fournisseur, 10
approche contingente, 2
approche directe, 70
approche multiniveau, 86
– *Voir aussi* évaluation 360°
ASSEDIC, 120
assessment centers, 74, 83
assurance chômage, 120
ATT, 213
attentes de l'encadrement, 14
attentes des partenaires sociaux, 15
attentes des salariés, 10-13
audit d'efficacité, 158-159
audit de conformité, 158
audit de la communication, 221
audit de la formation, 182
audit de recrutement, 77
audit des rémunérations, 158
audit social, 16, 19-20
audit stratégique, 159-161
augmentations de salaire, 127, 129, 147-148, 151, 156
avantages, 125, 130, 157
avantages sociaux, 157

B

baby-boom, 4
base de données ressources humaines, 260
besoins de formation, 173
besoins en formation, 172
bilan comportemental, 83
bilan de carrière, 88, 90-91
bilan de compétences, 3, 88, 90
bilan social, 16-17, 23, 25, 27, 32, 180, 182, 215
bilan social individualisé (BSI), 7, 166
bilans de compétences, 7, 9, 172
bilans professionnels personnalisés (BPP), 7
bulletin de paie, 114-115

C

cabinet de recrutement, 70, 77

cadre législatif et réglementaire, 6
candidatures spontanées, 67
capacités d'adaptation, 8
caractéristiques de la population de l'entreprise, 28
CDD, *voir* Contrat de travail à durée déterminée
CDI, *voir* Contrat de travail à durée indéterminée
CET, 211
chaos, 4
charges fiscales, 120
charges sociales, 116-117, 119-121
chasseur de têtes, 70, 77
chômage partiel, 52
CHSCT, 191
classification, 3
classification des emplois, 124
clients, 10-11
coaching, 173
coefficient de modulation, 140
comité d'entreprise, 171, 206, 224-228, 230
comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), 188, 224
comité de direction, 262
comités de carrière, 86
Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), 261
communication, 12, 14, 18, 214-216, 218-219, 221-223
compétences, 3, 9, 12, 56, 123-124, 167, 172, 249
compétences nécessaires, 66
compétitivité, 167
compte épargne temps (CET), 99, 200, 211-212
compte personnel de formation (CPF), 7, 89, 168
concurrence, 4
conflits du travail, 5
conformité, 15, 20, 158
congé d'enseignement et de recherche, 200
congé de bilan de compétences, 90
congé de formation, 168, 200
congé de solidarité familiale, 200
congé de solidarité internationale, 200
congé individuel de formation (CIF), 89, 168
congé parental d'éducation, 200, 212
congé pour création d'entreprise, 200, 212
congé sabbatique, 200, 212
congé sans solde, 212
congé sans solde pour convenance personnelle, 200
congés payés, 201, 212
congés pour événements familiaux, 201
conseil en évolution professionnelle (CEP), 168, 171
consultants, 268
contrat de mission, 41
contrat de travail, 23, 28, 40, 75-76
contrat de travail à durée déterminée (CDD), 29, 33, 35, 40, 47, 49-51, 104
contrat de travail à durée indéterminée (CDI), 32-33, 35, 95, 100
contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS), 121
contribution du salarié, 10-11
contribution sociale généralisée (CSG), 121
contribution solidarité autonomie, 121
cotisation, 188
cotisation pour accident du travail, 119, 188, *voir* cotisations d'accident du travail
cotisations de Sécurité sociale, 119
création de valeur, 16
crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), 121
critères d'efficacité, 182
critères d'efficience, 182
critères d'opportunité, 183
critères de cohérence, 182
critères de conformité, 182
critères de pertinence, 182
critères de sélection, 72
CSG, 138
curriculum vitae, 72

D

décision, 14
défis, 2-5
délégués du personnel, 224, 226-227
délégués syndicaux, 224
démission, 95-96, 105
démographie, 4
départ, 30, 95, 101-102, 104-105
départ anticipé en retraite, 98
départ volontaire à la retraite, 97
département de formation, 176
description du poste, 65
développement de l'adaptabilité, 18

développement des compétences, 18, 167-168, 172-173, 176-177, 180, 182
développement humain et social, 167-168, 172-173, 176-177, 180, 182-190, 193-194, 198, 200-202, 204-205, 207, 210-212, 215-216, 218-219, 221-224, 226-228, 230, 233
diagnostic d'opportunité, 64
dialogue social, 15, 223-224, 226-228, 230, 233
directeur des ressources humaines, 253
directeur des ressources humaines et de la communication (DRHC), 214
discriminations, 108
diversité, 5, 25
downsizing, 250
DRH, 1, 10-15, 248, 250
droit commercial, 42
DUE, *voir* durée d'utilisation des équipements
durée annuelle du travail, 201-202
– *Voir aussi* annualisation du temps de travail
durée d'utilisation des équipements (DUE), 3, 37, 213
durée du travail, répartition annuelle de la, 202
durée hebdomadaire du travail, 204
durée journalière du travail, 205

E

écarts de salaires, 109
échelle des salaires, 121, 125
échelonnement des postes, 122-124
écoute, 15
effectif, 23, 25, 28
– fiscal, 27
– habituel, 24
– inscrit, 26
– permanent, 27
effet d'effectif, 152
effet de noria, 152
– *Voir aussi* noria
effet de report, 151-152
effet de structure, 152-153
effet GVT, 149
efficacité, 20, 159
efficience, 20, 159
égalité des salaires, 109
égalité professionnelle, 27
élargissement, 185
e-learning, 173
emploi, 23-25, 27-36, 38-42, 45-51, 54-58, 62, 64-68, 71-77, 79-82, 84-86, 88, 90-92, 95, 101-102, 104, 112, 118, 122
– politiques d', 20
emploi des handicapés, 193
emploi des personnes handicapées, 192
emplois types, 125
employabilité, 12-13, 167, 173, 259
empowerment, 14, 185
encadrement, 31
enrichissement des tâches, 184-185
entreprise de travail temporaire (ETT), 41
entretien, 72-73
entretien annuel d'appréciation, 79
entretien de départ, 96
entretien professionnel, 172
épargne salariale, 114, 132, 134, 141, 143, 145
équilibre hommes-emplois, 45
équipes de recherches d'amélioration des conditions de travail (ERACT), 219
équité, 10-13, 79, 126, 154, 156
ergonomie, 183
éthique, 13
évaluation 360°, 85
– *Voir aussi* approche multiniveau
évaluation des besoins, 56-57
évaluation des performances, 125
évolution de carrière, 88
évolution démographique, 4, 55
évolution des rémunérations, 147-149, 151
évolution du niveau d'emploi, 30
extériorisation, 42
– *Voir aussi* sous-traitance externe
externalisation, 41-42, 56, 262, 265, 268
– *Voir aussi* sous-traitance interne

F

facilities management (FM), 269
faute du salarié, 101
FCPE, 142, 144
filières promotionnelles, 88
finalité, 123-124
flexibilité, 7, 9, 38
flexibilité quantitative externe (FQE), 35
flexibilité quantitative interne (FQI), 38
fonction partagée, 9-10
fonction personnel, 249
– *Voir aussi* fonction ressources humaines (RH)

fonction ressources humaines (RH), 9-10, 248-250, 252, 255-257
– *Voir aussi* fonction personnel
fonds commun de placement d'entreprise diversifié, 142
force majeure, 95
formation, 14-15, 18, 89, 167-168, 172-173, 176-177, 180, 182, 212
formation de DRH, 254-255
fourchettes de salaires, 128, 149
FQE, 38, 47
FQI, 47

G

gestion à court terme de l'emploi, 46-51
gestion à moyen terme de l'emploi, 54-58
gestion de carrière, 79-83, 86, 88, 90-92, 95, 101-102, 104, 118, 122
gestion de l'emploi et des compétences, 32
gestion de la diversité, 25
gestion des compétences, 3, 8
gestion des rémunérations, 8
gestion des ressources humaines (GRH), 1-6, 9-16, 18-20
Gestion des ressources humaines assistées par ordinateur (GRHAO), 258
gestion prévisionnelle de l'emploi, 25
gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), 32, 46
gestion prévisionnelle des ressources humaines, 79
GPEC, voir Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
grève, 235
– droit de, 237
GRHAO, *voir* Gestion des ressources humaines assistées par ordinateur
grille d'appréciation, 80-81, 118, 122
groupes de concertation, 218

H

Hay, méthode, 123
heures complémentaires, 50-51
heures de délégation, 225-226, 234
heures supplémentaires (HS), 48, 50-51, 113, 204, 212
hiérarchie, 222-223
horaires atypiques, 209-211
horaires individualisés, 205
human assets (capital humain), 250

I

IAS, *voir* Institut international de l'audit social
implication, 18
incentives, 130
indexations de la rémunération, 110
individualisation, 6, 160
individualisation de la rémunération, 125-127, 129-131
inemployabilité, 89
infogérance, 269
information, 12, 14, 18, 214-216, 218-219, 221-223
informatique et libertés, 261
informatisation, 258
initiative créatrice, 123-124
innovation participative, 18, 219
Institut international de l'audit social (IAS), 10, 20
Institut national de recherche sur la sécurité (INRS), 190
intégration, 76
intelligence économique, 10
intelligence stratégique, 10
intéressement, 114, 132, 135-138, 142, 157, 212
intérim, 33, 227
– *Voir aussi* travail temporaire
internationalisation, 4
Internet, 257
Internet (recrutement sur), 68
intranet, 216, 258, 266
inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman, 73
investissement formation, 174

J

jeunes, 29
journal d'entreprise, 215
journées individuelles non travaillées (JINT), 235

L

législation sociale, 6, 24
licenciement, 105
licenciement économique, 101
licenciement non économique, 100-101
livret d'accueil, 215
logiques, 2, 6, 9-10
loi « Informatique et libertés » du 6 août 2004, 25

M

management des ressources humaines (MRH), 1, 16, 248
manager de proximité, 9
manque de visibilité, 8
marché du travail, 12
marché externe des salaires, 125, 156
masse salariale, 147-149, 151-154, 249
méthode de l'arbre des causes, 190
mise à la retraite, 97
mission confiée, 66
mobilisation, 8-9
mobilité, 9, 78-82, 86, 88, 90-92, 95, 101-102, 104, 118, 122
mobilité « au coup par coup », 91
mobilité du personnel, 30
mobilité externe, 58
mobilité horizontale, 88
mobilité interne, 58, 66
mobilité organisée, 91
mobilité verticale, 88
modèle contingentiel, 2
MRH, 258
mutations économiques, 4
mutations sociologiques, 5
mutations technologiques, 3

N

négociation
– fonction de, 233, 235
négociation d'engagement, 75
négociation d'entreprise, 236
négociations salariales, 110-111
niveaux de qualification, 56
noria, 152
– *Voir aussi* effet de noria
Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), 38, 173, 257, 266-267
Nouvelles technologies de la relation (NTR), 215

O

objectifs individualisés, 127
observation sociale, 218
OPACIF, 168
opération de qualification, 122-124
opinion, 20
ordonnances Auroux, 6
organigramme de la DRH, 263, 265-267
organisation, 8, 14
organisation de la DRH, 262-263, 266-268
organisation de la fonction ressources humaines, 248-249, 252, 255-258, 260, 262-263, 266-268
organisation du travail, 3, 10, 56, 183-186
outils d'information et de communication, 215-216, 218-219

P

paie, 261, 268
paiement du salaire, 114-115
partage, 9, 14
partage de la fonction, 9
– *Voir aussi* fonction partagée
partage de la vision, 14
partage des pouvoirs, 14
partage des savoirs, 14
partenaire d'affaires, 15
partenaires sociaux, 5, 10, 15
participation, 114, 132, 135, 139-140, 142, 144
participation à la formation professionnelle continue, 121
participation des employeurs à la construction, 120
participation financière des employeurs, 168
patrimoine social, 157
PEE, 141-142, 160
performances, 129
– système d'appréciation des, 129-131
performances de l'entreprise, 136
personnalisation, 6, 9
personnel, 25, 57
personnel de l'entreprise, 23
personnes handicapées, 192
plan d'épargne d'entreprise, 138, 141, 157
plan de développement, 58
plan de formation, 171-173
plan social, 58
plans d'épargne d'entreprise, 132, 141
plans de remplacement, 91
plans individuels de formation (PIF), 7, 9, 15
plaquette de présentation de l'entreprise, 215
plateaux de carrière, 92
pointes d'activité, 49-51
politique d'information et de communication, 222
politique de communication, 221-222

politique de la reconnaissance, 13
politique des rémunérations, 154, 157-161
– *Voir aussi* politique salariale
politique salariale, 154
– *Voir aussi* politique des rémunérations
politiques de ressources humaines, 18
polyvalence, 184
potentiel, détection du, 82
pratiques, 2
préavis, 96, 101
presse, 256
presse d'entreprise, 256
primes, 113, 125-127, 130, 136, 138, 157, 212
principe de Peter, 67
priorité de réembauchage, 29
procédures d'accueil, 76
processus de recrutement, 61
productivité, 3, 8, 258
profil du candidat, 66
progiciels, 268
projection à cinq ans, 56-57
projets professionnels personnels (PPP), 7
promotion, 55, 58, 92
promotion interne, 67
prospection externe, 67-68
prospection interne, 66
pyramide des âges, 25, 27, 57-58, 67, 105
pyramide des anciennetés, 27
pyramide des rémunérations, 111, 264

Q

qualification, 157
questionnaire, 71

R

ratio frais de personnel/valeur ajoutée, 4
recherche des candidats, 66
réclamation, fonction de, 226
réclamations, 227
reclassement du personnel, 102
reconnaissance, 13, 18
recrutement, 3, 28-29, 61, 64-68, 71-77, 112
recrutement interne, 66
réduction du temps de travail, 212
réductions d'activité, 51
reengineering, 250
référentiel, 19
registre du personnel, 24
relations professionnelles, 18
rémunération, 3, 9, 106-108, 111-113, 115, 117, 119-121, 123-126, 129-131, 136-141, 145, 147-149, 151-154, 157-161
– politiques de, 20
rémunération globale, 106-108, 111-113, 115, 117, 119-121
répartition par genre, 27
répartition selon la nationalité, 27
repos compensateur, 212
repos hebdomadaire, 205
représentation du personnel, 223-224
réserve spéciale de participation, 139
responsable de la formation, 176
responsable hiérarchique, 222-223
retraite, 55, 96, 157, 198
retraite complémentaire, 119
retraite progressive, 97
rôle de la hiérarchie, 12
rotation, 184
rupture négociée, 103

S

salaire de base, 111-112, 147
salaire de qualification, 121, 123-125
salaire minimum de croissance (SMIC), 107
salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), 107
salaires, 111
– effectifs, 111, 113
Voir aussi salaires minima
– minima, 110, 111, 113, 127
Voir aussi salaires effectifs
salariés, 24-25, 32, 36-38
santé au travail, 194
sécurité, 16, 18, 183, 187-190
sélection des candidats, 70
SICAV, 142
signature du contrat, 75
SIRH, 259
SMIC, 107, 110, 116, 119
SMIG, 107
sous-traitance, 51, 269
sous-traitance administrative, 268
sous-traitance externe, 42
– *Voir aussi* extériorisation
sous-traitance interne, 41-42
– *Voir aussi* externalisation
stages, 70
stimulation, 125, 127, 130
stock-options, 131, 144
stockage, 51

stocks, 47
stratégie, 20, 159
stratégie de l'entreprise, 1, 16, 28, 173, 214, 223
structure de qualification, 27
suggestion, 14
suivi de l'adaptation, 76
sureffectifs, 57-58
syndicat, 110-111, 224, 231, 234-235
système d'information des ressources humaines (SIRH), 248, 257-258, 260
systèmes d'appréciation, 80, 82

T

taxe d'apprentissage, 121
taxe sur les salaires, 121
taylorisme, 184
télétravail, 38
temps partiel, 206, 212
tests de recrutement, 73-74
théorie de l'équité, 11
théorie de la convergence, 202
transformation de CDD en CDI, 70
transport, frais de, 121
travail à domicile, 38-39
travail à temps partiel, 36-37, 55
travail de nuit, 210
travail illégal, 44
travail intermittent, 37-38, 48
travail par équipes, 211
travail par équipes successives, 210-211
travail posté continu, 210
travail posté discontinu, 210
travail posté semi-continu, 210
travail temporaire, 39-40, 47, 49-50
– *Voir aussi* intérim
travailleurs étrangers, 29
travailleurs handicapés, 29
tri des candidatures, 70-71
TT, 47, 51
tutorat, 76, 173

U

UNEDIC, 120

V

VAE, *voir* Validation des acquis de l'expérience
Validation des acquis de l'expérience (VAE), 170, 173
variations saisonnières, 49
variations saisonnières d'activité, 47-49
vie active, 198, 196

Table des matières

CHAPITRE 1. **Le management des ressources humaines** 1

I. Le renouvellement de la gestion des ressources humaines 1
A. L'approche contingente de la GRH 2
B. Les grands défis 3
C. Les logiques de réponse 6

II. Les missions de la fonction ressources humaines 10
A. Le DRH et ses clients internes 10
B. Le champ du social 16
C. Les politiques de ressources humaines 18

III. L'audit social et de responsabilité sociétale 19
A. Définition 19
B. Les étapes 20
C. Les référentiels 21

CHAPITRE 2. **Les emplois et les compétences** 23

I. Les hommes 23
A. Les effectifs 23
B. La structure 25
C. Mouvements et évolutions 28
D. L'emploi dans le bilan social 32

II. La gestion de l'emploi et des compétences 32
A. La diversité des statuts 32
B. L'équilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois 45
C. L'adaptation à court terme 46
D. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) 54
E. Les accords GPEC 58
F. Les enjeux de la diversité 60

III. Le recrutement 61
A. Le processus de recrutement 61
B. Du recrutement à l'e-recrutement 63
C. La définition du besoin 64
D. La recherche des candidats 66
E. La sélection des candidats 70
F. La concrétisation, l'accueil et l'intégration 74
G. L'audit de recrutement 77

IV. Mobilité, carrière et parcours professionnel 78
A. Les systèmes d'appréciation 79
B. La gestion des carrières 86
C. La cogestion des carrières 88
D. La politique de mobilité 91
E. Les plateaux de carrière 92
F. Le management des talents 93

V. Le départ 95
A. La force majeure 95
B. La démission 95
C. La retraite 96
D. Le licenciement et la rupture conventionnelle 100
E. La fin du contrat de travail à durée déterminée 104
F. Taux de rotation et taux de sortie 104
G. Le coût d'un départ 105

CHAPITRE 3. **Les rémunérations** 106

I. La rémunération globale 106
A. La fixation de la rémunération 107
B. Les composantes de la rémunération globale 111
C. Le paiement du salaire 114
D. Les charges sociales 116

II. Le salaire de qualification 121
A. L'opération de qualification 122
B. L'échelle des salaires 125
C. La compétitivité externe 125

III. L'individualisation de la rémunération 125
A. La recherche de l'équité 126
B. Le variable individuel 126
C. La modulation personnelle 127
D. Les autres composantes 130

IV. Intéressement, participation et épargne salariale 132
A. Le cadre réglementaire 133
B. L'intéressement 136
C. La participation 139
D. L'épargne salariale 141

V. La maîtrise de la masse salariale 147
A. L'évolution des rémunérations 147
B. L'évolution en masse et en niveau 149
C. La gestion de la masse salariale 152
D. Les simulations 153

VI. La politique de rémunération 154
A. Les grands choix d'une politique salariale 154
B. L'audit de la rétribution globale 158

VII. La fonction rémunérations et avantages sociaux : les C&B 162
A. La fonction C&B : enjeux et évolutions 162
B. Finalité et missions de la fonction C&B 164

CHAPITRE 4. **Le développement humain, social et sociétal** 167

I. Formation et développement des compétences 167
A. Le cadre réglementaire 168
B. Le plan de formation 171
C. L'investissement formation 174
D. L'organisation et le suivi de la formation 176
E. Les nouvelles pratiques de formation 178
F. La formation dans le bilan social 180
G. L'audit de la formation 182

II. Santé, sécurité et bien-être au travail 183
A. L'analyse ergonomique 183
B. L'organisation du travail 184
C. La sécurité 187
D. L'emploi des personnes en situation de handicap 192
E. La santé au travail 194
F. Le bien-être décent 196

III. L'aménagement du temps de travail 198
A. La durée de la vie active 198
B. La durée annuelle du travail 201
C. Le cadre hebdomadaire et quotidien 204
D. Les horaires atypiques 209
E. Le compte épargne temps 211
F. Les politiques d'aménagement des temps 213

IV. L'information et la communication 214
A. Les outils d'information et de communication 215
B. La politique de communication 221
C. Le rôle de la hiérarchie 222

V. Le dialogue social 223
A. Le système de représentation du personnel 224
B. Les délégués du personnel et la fonction de réclamation 226
C. Les comités d'entreprise (CE) et l'expression collective 227
D. La présence syndicale et les négociations 230
E. Les conflits collectifs du travail 233
F. Les accords d'entreprise 236
G. Les accords de branche 236

VI. La responsabilité sociétale et le développement durable 237
A. La responsabilité sociétale 237
B. Le rôle des DRH 237
C. La norme ISO 26000 238
D. Fonction RH (FRH) et transformation RSE 238
E. Le reporting sociétal 242

VII. La conduite du changement et des transformations 243
A. Les modèles de conduite du changement (CdC) 243
B. Les enjeux humains du changement 245
C. Le DRH, champion du changement 247

CHAPITRE 5. **La fonction ressources humaines** 248

I. La fonction ressources humaines (FRH) 248
A. Le développement de la fonction 249
B. Les femmes et hommes de la FRH 252
C. Formation et documentation 254

II. Le système d'information ressources humaines 257
A. L'informatisation de la fonction ressources humaines 258
B. L'essor des SIRH 259
C. Les réseaux sociaux numériques internes 260
D. Informatique et libertés 261
E. Le DRH et le *big data* 262

III. L'organisation de la DRH 262
A. La DRH dans l'organigramme 262
B. L'organigramme de la DRH 265
C. L'externalisation 268
D. Les conditions d'une fonction RH performante 269

Bibliographie 271

Index 275

Gestion des ressources humaines

21e ÉDITION

Une boîte à outils composée de définitions, d'indicateurs, de bonnes pratiques et d'exemples concrets pour appréhender la GRH et ses différents domaines.

Sommaire

1. Le management des ressources humaines. 2. Les emplois et les compétences. 3. Les rémunérations. 4. Le développement humain, social et sociétal. 5. La fonction ressources humaines.

Public

- Étudiants des écoles de management et des universités
- Cadres des services RH
- Managers et responsables opérationnels
- Stagiaires de la formation continue

Auteur

Professeur à l'Essec Business School et professeur émérite de l'université de Corte, **Jean-Marie Peretti** dispose d'une longue expérience en tant que praticien, chercheur, enseignant et consultant, aussi bien en France qu'à l'international. Auteur de nombreux ouvrages et articles scientifiques, il est notamment président de l'Institut international de l'audit social (IAS) et président d'honneur de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH).

Illustration de couverture : © Fotolia / Jackf

ISBN : 978-2-311-40317-6

9 782311 403176

www.Vuibert.fr